

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE MODELO DE MARKETING Y ANÁLISIS FINANCIERO
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE DISPOSITIVOS
ELECTRÓNICOS PARA RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE
QUITO CASO: MENÚ ELECTRÓNICO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIEGO SEBASTIÁN SERRANO HEREDIA

DIRECTOR: MASTER LEONARDO ÁVILA

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR:

Master Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Ing. Edwin Suquillo

Ing. Marcelo Torres

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES 4

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA & JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 4

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL, 7

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 7

2.1.1 Factores Ambientales, 7

2.1.1.1 Factores Económicos, 7

2.1.1.1.1 Producción y Tamaño del Sector de Mercado, 7

2.1.1.1.2 Capacidad Adquisitiva mediante el Análisis de Salarios, 8

2.1.1.1.3 Pronóstico de Crecimiento del Sector de Mercado mediante el Análisis de la variable Riesgo País, 9

2.1.1.2 Factores Políticos, 11

2.1.1.3 Factores Culturales, 13

2.1.1.3.1 Sociedad Consumista, 14

2.1.1.3.2 Compradores impulsivos, 15

2.1.1.4 Factores Demográficos, 16

2.1.2 Marco de Análisis Ambiental, 17

2.1.2.1 Ambiente Internacional, 17

2.1.2.2 Ambiente Nacional, 19

2.1.2.3 Ambiente Industrial, 20

2.1.2.4 La Empresa, 21

2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 21

2.2.1 Categoría de participantes y Fuerzas competitivas, 22

2.2.1.1 Competencia - rivalidad interna & externa, 22

2.2.1.1.1 Competencia Nacional, 22

2.2.1.1.2 Competencia Internacional, 26

2.2.1.1.3 Efectos de la Competencia, 32

2.2.1.2 Proveedores - poder negociador, 35

2.2.1.2.1 Hardware & Software, 35

2.2.1.2.2 Poder Negociador de Proveedores, 40

2.2.1.3 Productos sustitutos - presión de los sustitutos, 43

2.2.1.3.1 Productos Sustitutos, 43

2.2.1.3.2 Presión de Productos Sustitutos, 45

2.2.1.4 Clientes - poder negociador, 47

2.2.1.4.1 Influencia del proceso de compra, 47

2.2.1.4.2 Poder Negociador de Clientes, 47

2.2.1.5 Nuevos ingresantes - barreras de ingreso, 48

2.2.1.5.1 Expansión rápida de Mercado, 48

2.2.1.5.2 Patentes, 49

	2.2.1.5.3Mega fuerza gobierno - presión, control y regulación, 49
	2.2.2 La Red de Valores, 53
	2.2.2.1 Complementadores, 53
2.3	ANÁLISIS INTEGRAL, 54
	2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento, 54
	2.3.1.1 Metodología investigativa: proceso de investigación de mercados, 54
	2.3.1.1.1Diseño de instrumentos de investigación, 55
	2.3.1.1.2Plan de Muestreo, 57
	2.3.1.1.3Plan de Muestreo, 59
	2.3.1.1.4Resultados de la Investigación, 61
	2.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación, 70
	2.3.1.2.1Análisis de los mercados de negocios (B2B) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador organizacional, 71
	2.3.1.2.2Medición y pronóstico de mercados, 82
	2.3.1.2.3Macro segmentación: identificación de los mercados de referencia, 82
	2.3.1.2.4Micro segmentación: segmentación según el comportamiento, 84
	2.3.1.3 Posicionamiento en el sector industrial, 85
	2.3.1.3.1Dimensiones Estratégicas, 85
	2.3.1.3.2Grupos Estratégicos, 90
	2.3.1.3.3Análisis de la Competencia relevante, 91
	2.3.1.3.4Sistematización de la información: escalas mentales, 93
	2.3.1.3.5Mapas de Posicionamiento: merca métrica, 95
	2.3.1.3.6Oportunidades de Mercado, 99
	2.3.1.3.7Estrategias de Diferenciación de la oferta, 99
	2.3.1.3.8Estrategias de Posicionamiento, 100
3	PLAN ESTRATÉGICO, ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN), PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL, 103
3.1	PLAN ESTRATÉGICO, 103
	3.1.1 Misión, 103
	3.1.2 Visión, 104
	3.1.3 Valores, 104
	3.1.4 Factores Clave de Éxito, 106
	3.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo (B2B, B2C), 107
	3.1.6 Matriz Análisis FODA, 109
	3.1.7 Objetivos Específicos de Marketing, 113
3.2	ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN), 115
	3.2.1 Cadena de Valor, 115
	3.2.1.1 Actividades Primarias, 116
	3.2.1.2 Actividades de Apoyo, 118
3.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA, 119
	3.3.1 Estrategias de Desarrollo, 119
	3.3.1.1 Diferenciación, 119
	3.3.1.2 Enfoque, 121

3.3.2 Disciplinas de Valor, 122

3.3.2.1 Líder en Producto, 122

3.3.3 Estrategias Competitivas, 123

3.3.3.1 Líder, 123

3.3.3.1.1 Desarrollo de la demanda primaria, 124

3.3.3.1.2 Estrategia defensiva, 125

3.3.3.1.3 Estrategia Ofensiva, 125

3.3.3.2 Especialista, 126

3.3.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 126

3.3.4.1 Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas, valor de marca, 127

3.3.4.1.1 Necesidad Genérica y Derivada, 127

3.3.4.1.2 Fases estratégicas, 127

3.3.4.1.3 Jerarquía de Producto, 129

3.3.4.1.4 Decisiones estratégicas y valor de marca, 129

3.3.4.1.5 Diferenciación del producto, 130

3.3.4.1.6 Valor de Marca, 134

3.3.4.2 Precio: decisiones estratégicas, 134

3.3.4.2.1 Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión, 135

3.3.4.2.2 Estrategias de Precio, 136

3.3.4.3 Plaza: niveles y decisiones estratégicas, 137

3.3.4.3.1 Niveles, 137

3.3.4.3.2 Decisiones Estratégicas, 138

3.3.4.4 Promoción y publicidad: eslogan, logotipo y decisiones estratégicas, 139

3.3.4.4.1 Publicación en revistas, 141

3.3.4.4.2 Eslogan, 144

3.3.4.4.3 Logotipo, 144

3.3.4.4.4 Decisiones Estratégicas, 144

3.3.4.4.5 Elementos de la oferta, 146

3.3.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, 148

3.3.5.1 Crecimiento Intensivo, 148

3.3.5.2 Nuevos Segmentos, 149

3.3.5.3 Expansión Geográfica, 149

3.3.5.4 Estrategia Integradora, 150

3.3.5.5 Diversificación, 151

4 ANÁLISIS FINANCIERO – CONTROL DE RENTABILIDAD, 152**4.1 DIAGRAMA DE ARTICULACIÓN PRESUPUESTARIA, 152****4.1.1 Estado de situación financiera inicial, 152****4.1.2 Estimación de Costos Gastos e Inversiones, 154**

4.1.2.1 Presupuesto de costos de producción, 154

4.1.2.2 Presupuesto de costos y gastos, 156

4.1.2.2.1 Presupuesto de Sueldos & Beneficios Sociales, 157

4.1.2.2.2 Propiedad, planta y equipo, 160

4.1.2.2.3 Amortización de patentes, 161

4.1.2.2.4 Presupuesto de Marketing, 162

4.1.2.2.5 Presupuesto de Gastos Financieros, 164

- 4.1.2.2.6 Gastos administrativos y gasto de ventas, 166
- 4.1.2.3 Presupuesto de Ventas, 167
- 4.1.3 Cálculo de los estados financieros proforma, 168**
 - 4.1.3.1 Estado de Resultados Integral proyectado, 168
 - 4.1.3.2 Flujo de Caja proyectado, 170
 - 4.1.3.3 Estado de Situación Financiera proyectada, 171
- 4.1.4 Análisis de viabilidad financiera, 172**
 - 4.1.4.1 Análisis de Costo de capital, 173
 - 4.1.4.2 Análisis de rendimiento o sensibilidad, 175

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 177

- 5.1 CONCLUSIONES, 177
- 5.2 RECOMENDACIONES, 180

REFERENCIAS, 184

ANEXOS, 188

- Anexo 1: Dispositivo electrónico MEKT, 189
- Anexo 2: Menús Estáticos y Digitales, 190
- Anexo 3: Directorio de empresas – INEC, 191
- Anexo 4: Modelo de la encuesta, 198
- Anexo 5: Cadena de Valor, 200
- Anexo 6: Diagrama de articulación presupuestaria, 201
- Anexo 7: Cotización Howard Johnson, 202
- Anexo 8: Cotización en revistas, 207
- Anexo 9: Tasas de Interés Banco Pichincha, 213
- Anexo 10: Tasa de Interés Pasiva BCE, 214

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Jerarquía imbricada de criterios de segmentación utilizables en los mercados industriales, 85
Cuadro N° 2:	Escalas Mentales, 94
Cuadro N° 3:	Datos Gráficos, 95
Cuadro N° 4:	Microsegmentación de mercados, 108
Cuadro N° 5:	Jerarquía de Producto, 129
Cuadro N° 6:	Fijación de precio, 136
Cuadro N° 7:	Presupuesto de Marketing, 148
Cuadro N° 8:	Estado de Situación Financiera Inicial, 153
Cuadro N° 9:	Costos de importación, 156
Cuadro N° 10:	Sueldo mensual percibido, 158
Cuadro N° 11:	Presupuesto de Sueldos & Beneficios Sociales, 160
Cuadro N° 12:	Detalle de activos fijos, 161
Cuadro N° 13:	Cálculo de depreciación, 161
Cuadro N° 14:	Amortización de Patente, 162
Cuadro N° 15:	Presupuesto de gastos patente, 162
Cuadro N° 16:	Cotización de productos y servicios, 164
Cuadro N° 17:	Presupuesto de marketing, 164
Cuadro N° 18:	Tabla de Amortización, 165
Cuadro N° 19:	Presuuesto de gastos financieros, 165
Cuadro N° 20:	Presupuesto de gastos, 167
Cuadro N° 21:	Presupuesto de ventas, 168
Cuadro N° 22:	Estado de resultados proforma, 169
Cuadro N° 23:	Flujo de caja, 171
Cuadro N° 24:	Estado de situación financiera, 172
Cuadro N° 25:	Variables costo de capital, 173
Cuadro N° 26:	Costo de capital, 174
Cuadro N° 27:	Costo de capital promedio (Tasa de descuento), 175
Cuadro N° 28:	Análisis de sensibilidad, 175

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: ¿Ha escuchado hablar sobre Menús Electrónicos?, 61
- Gráfico N° 2: ¿Conoce usted algún restaurante que haya implementado este tipo de dispositivos?, 62
- Gráfico N° 3: Ordene según el grado de importancia del 1 al 6 donde 1 es más importante y 6 menos importante los siguientes atributos que posee el Menú Electrónico, 62
- Gráfico N° 4: Ordene según el grado de importancia del 1 al 5 donde 1 es más importante y 5 menos importante los siguientes beneficios que el dispositivo brindaría a sus clientes, 63
- Gráfico N° 5: ¿Cree usted que sus proveedores estarían interesados a publicitarse a través de este tipo de dispositivos?, 63
- Gráfico N° 6: ¿Qué factores consideraría usted podrían incrementarse con el uso de este dispositivo? (Marque con una X), 64
- Gráfico N° 7: Si decide adquirir este producto, ¿De qué forma lo implementaría en el restaurante?, 64
- Gráfico N° 8: ¿Las políticas internas de su establecimiento le permiten la adquisición de este tipo de dispositivos?, 65
- Gráfico N° 9: Escalas Mentales, 66
- Gráfico N° 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la implementación de cada dispositivo en su establecimiento? (Pantalla táctil, software personalizado que posea las características del numeral 3), 67
- Gráfico N° 11: Que tan beneficioso considera es el producto frente al costo que representa, relación "costo/beneficio", 67
- Gráfico N° 12: Mapa de Posicionamiento – Variable 1 y 2, 96
- Gráfico N° 13: Mapa de Posicionamiento – Variable 1 y 3, 97
- Gráfico N° 14: Dimensiones estratégicas, 98
- Gráfico N° 15: Logotipo, 144

RESUMEN EJECUTIVO

En las franquicias de Alimentos, la continua exigencia del cliente en cuanto al nivel del producto y servicio convierte el ambiente de la industria y la vuelve más competitiva, TGI Friday's, intenta deleitar a sus clientes mediante la decoración peculiar de su interior con Antigüedades y Colores americanos (blanco, azul, rojo), Juan Valdez, su diseño interior lleno de colores tierra y luces tenues, intentan ofrecer una experiencia de servicio diferente en la que los comensales además de disfrutar de su Café pueden deleitarse de un ambiente apacible y apto para la lectura y el descanso, o, en el caso de tener un acompañante, verse envuelto en una conversación libre de inconvenientes, Crepes & Waffles, sus colores interiores Beige, su infraestructura decorada con madera oscura y una extensa lista de platillos Gourmet servidos por meseros con uniforme de Chef, da a conocer su estilo casual de infraestructura, servicio y profesionalismo culinario. Estos ejemplos ayudan a ilustrar la manera en como las empresas se sitúan dentro de este giro de negocio, haciendo referencia a la Industria Alimenticia donde deben competir para conseguir su espacio dentro del mercado y de esta manera poder servir a su target para la consecución de sus objetivos organizacionales.

eMenu nace como una idea enfocada a la mejora del servicio al cliente ofertando al segmento de mercado Business to Business menús electrónicos que prometen generar beneficios para cada grupo de interés con el que se relacione, esto hace referencia a beneficios económicos y una ventaja competitiva para el segmento de mercado BtoB y una mejor experiencia del servicio e incremento de satisfacción del segmento de mercado BtoC.

INTRODUCCIÓN

El término Cliente según su etimología proviene del latín cliens que por la raíz de su palabra de similar fonética “klei” es interpretada como *“el protegido, el que se inclina, el que se apoya sobre su patrón”* (Etimologías, 2015), otra definición de similar significado interpretable se figura en el diccionario de la Real Academia Española donde se describe como *“Persona que está bajo la protección o tutela de otra; Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”* (Real Academia Española, 2015), en ambas definiciones tanto en su etimología como en su definición actual el término cliente acuñe una relación entre dos personas en la que una da y la otra recibe, ya sea protección, reverencia u apoyo por sus primeras definiciones etimológicas que al ser traducidas a la actualidad como se cita en el diccionario de la Real Academia Española el cliente sería quien utilice, solicite o requiera los servicios de un profesional o empresa.

El origen y la evolución del comercio y el servicio se inicia desde hace aproximadamente 7,000 años a.c., en el Neolítico, época antigua conocida como *“La Nueva Edad de Piedra”* (Barahona, 2013), el medio ambiente pasó a ser depredado por el hombre con la aparición de la sociedad agricultora - ganadera descritos mediante un pueblo sedentario. El nivel de producción alcanzó excedentes que dieron paso al inicio del comercio mediante el trueque; en la edad antigua, época de transición comprendida entre los años 3000 a.c. y 476 d.c. se describen los inicios de una sociedad donde surge la educación, la cultura y la seguridad, aparecen estructuras sociales y en Atenas con Heródoto en el siglo V a.c. surge el término democracia, esto es, *“gobierno del pueblo”*, *“gobierno popular”* (Francés, 2010).

En la edad media (477 d.c. – 1453 d.c.), surgen nuevos sistemas de productividad y tecnología que por consiguiente dieron paso al desarrollo del comercio, apareció el sector hotelero y la prestación de servicios al cliente (Dominic, 2014); en la edad moderna (1454 d.c. – 1789 d.c.) empezó la decadencia del feudalismo, la inestabilidad económica y los problemas sociales, características comunes que dieron unidad a las clases sociales altas (burgueses, ricos, cultos, políticos) para apoyar a la monarquía como un posible remedio para sus males (Portillo, 2010), mientras que el resto de la población cuya estabilidad social considerada como decadente, dio paso en 1789 a la Revolución Francesa con los ideales de Libertad, Igualdad y Fraternidad, en ésta época el objetivo del hombre moderno se centró en la búsqueda de la fama y la riqueza ya sea mediante la formación literaria y artística o mediante el poderío económico con el comercio.

Karl Albretch habló en los años ochenta de la “Revolución del Servicio”, del despertar del cliente concientizado de sus derechos. “Durante mucho tiempo vivimos la “tiranía del producto” donde el dueño del producto ponía las condiciones de venta, qué vendía, cómo lo vendía, el costo, cómo había que pagarlo y hasta cuando lo entregaba. Desde hace unos años atrás el cliente despertó y empezó a imponer condiciones. Ahora el cliente es el que decide”. El Servicio al Cliente es un término utilizado desde varias décadas atrás, las empresas han empezado a cambiar sus paradigmas para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes y no solo en la comercialización de productos o servicios, Philip Kotler en su libro “Fundamentos de Marketing” nos dice “Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas.”, esta realidad da a conocer que el nivel de exigencia de los consumidores es muy alto y como Karl Albretch lo afirma “Ahora el Cliente es el que Decide”.

Los atributos físicos y funcionales del producto son la esencia y resultado de la gestión empresarial, el cliente se ve atraído por aquella empresa que puede ofrecer la satisfacción de sus necesidades, sin embargo muy aparte del producto que se ofrece al consumidor, el concepto de Servicio es considerado como un factor crítico de éxito para las empresas debido a que ayuda a retener y a conseguir más clientes, estimula el marketing “boca a boca” e incita la recompra de productos en el futuro; El concepto de Servicio beneficia al cliente al satisfacer sus necesidades en un grado superior en comparación a recibir solo el producto solicitado, y a la empresa al recibir beneficios económicos.

En las franquicias de Alimentos, la continua exigencia del cliente en cuanto al nivel del producto y servicio convierte el ambiente de la industria y la vuelve más competitiva, TGI Friday's, intenta deleitar a sus clientes mediante la decoración peculiar de su interior con Antigüedades y Colores americanos (blanco, azul, rojo), Juan Valdez, su diseño interior lleno de colores tierra y luces tenues, intentan ofrecer una experiencia de servicio diferente en la que los comensales además de disfrutar de su Café pueden deleitarse de un ambiente apacible y apto para la lectura y el descanso, o, en el caso de tener un acompañante, verse envuelto en una conversación libre de inconvenientes, Crepes & Waffles, sus colores interiores Beige, su infraestructura decorada con madera oscura y una extensa lista de platillos Gourmet servidos por meseros con uniforme de Chef, da a conocer su estilo casual de infraestructura, servicio y profesionalismo culinario. Estos ejemplos ayudan a ilustrar la manera en como las empresas se sitúan dentro de este giro de negocio, haciendo referencia a la Industria Alimenticia más adelante detallada en el punto “2.3 Análisis Integral” definiendo su target específico, donde deben competir entre ellas para conseguir su espacio dentro del mercado y de esta manera poder servir a su target para la consecución de sus objetivos organizacionales.

1 ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA & JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El menú nace como una idea de negocio enfocado a la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la implementación de un dispositivo electrónico cuyas funciones y características específicas son las que se describen:

Principales ventajas de eMenu para el segmento de mercado BtoC

- Solicitar ordenes (Platillos) desde la mesa donde se sitúa el comensal haciendo uso del dispositivo electrónico instalado en cada mesa, “No más filas”.
- Uso de Redes Sociales a través del dispositivo, “Marketing boca a boca”.
- Opción de utilizar el dispositivo en diferentes idiomas “Menú Internacional”.
- Recepción de información directa sobre promociones, ingredientes, recetas, etc.
- Reducción de tiempos de espera entre la orden de pedido y su despacho desde cocina “Pedidos instantáneos”.
- Libre decisión de realizar una orden de pedido en cualquier tiempo.

Principales ventajas de eMenu para el segmento de mercado BtoB:

- Aumento de frecuencia de ventas por cliente y por mesa.
- Identificación del sitio físico preferido del restaurante para los clientes.
- Optimización de tiempos de servicio.
- Minimización de errores, el cliente es el que elige su pedido con precisión.
- Uso de publicidad directa para fidelizar al cliente.
- Obtención de estadísticas a tiempo real de ventas por mesa, frecuencia de pedidos por producto y tiempo.

El giro de negocio que eMenu se enfoca está dirigido al segmento de mercado BtoB, esto es, Business to Business (cliente corporativo), y se enfoca a la venta, instalación y distribución de menús electrónicos en restaurantes o franquicias de comida; los menús electrónicos pueden describirse como dispositivos electrónicos (pantallas táctiles) ubicadas en las mesas donde el comensal espera realizar la orden y recibir su pedido. El control y monitoreo del dispositivo será administrado por un servidor central cuya función consiste en la recepción de los pedidos realizados por los Clientes de forma individual. El software que se utiliza se adapta a las necesidades específicas de cada empresa de manera personalizada, tanto en la parte ilustrativa y gráfica como en la estructuración de los contenidos que el establecimiento quiera ofrecer.

El modelo de marketing que se desarrolla en el presente trabajo tiene como objetivo proponer la mejora del servicio al cliente mediante la utilización de este tipo de dispositivos y cuyo beneficio se encuentra direccionado para el segmento de mercado BtoB y BtoC.

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

2.1.1 Factores Ambientales

2.1.1.1 Factores Económicos

Para el análisis de los Factores Económicos de Interés cuyo nivel de influencia en el proceso investigativo del desarrollo del presente trabajo es significativo se procede a topar los siguientes puntos, producción y tamaño del sector de mercado, capacidad adquisitiva mediante el análisis de salarios, pronóstico de crecimiento del sector de mercado mediante el análisis de la variable riesgo país.

2.1.1.1.1 Producción y Tamaño del Sector de Mercado

En Ecuador, según estadísticas del INEC, mediante la emisión de los resultados del Censo Económico 2010, en el sector de Hoteles y Restaurantes, se registró una producción anual de US\$642,075,577, de los cuales en la Clasificación CIIU 4.0 “I5610” de Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas a la cual se ve enfocada este proyecto, representó el 53%, esto es US\$342,501,760,

y para lo que los esfuerzos de esta investigación y del resultado del estudio, el enfoque dentro de la provincia de Pichincha abarca el 78%, esto es, US\$268,390,004 (INEC, 2010).

El gasto de consumo monetario mensual, a nivel nacional, se estima en US\$2.393.571.816 dólares. Analizado su composición, los gastos destinados a alimentos y bebidas no alcohólicas representan el mayor porcentaje (24,4%); en orden de importancia, se sitúa: transporte con el 14,6%; bienes y servicios diversos con el 9,9%; prendas de vestir y calzado; restaurantes y hoteles, que giran alrededor del 8%; entre los más representativos (INEC, 2010).

2.1.1.1.2 Capacidad Adquisitiva mediante el Análisis de Salarios

Mediante un análisis comparativo entre el Salario Básico Unificado 2013, 2014 y 2015 y la tasa de Inflación Nacional tomando como consideración los mencionados años base, se procede a identificar si el poder adquisitivo a Nivel Nacional ha incrementado o disminuido, y con esto poder determinar la manera en cómo afecta a la Industria de Clasificación CIIU 4.0 “I5610” de Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.

Para el año 2014 el Salario Básico Unificado de Ecuador se situaba en US\$340, lo que a valor nominal representan US\$396.51 una vez incluidos los valores proporcionales mensuales del décimo tercero y décimo cuarto remuneración, a su vez para el año 2015 dicha suma

ascendió a US\$354 que bajo las mismas condiciones anteriormente descritas, a valor nominal, éste representa US\$413.00, es decir que hubo un incremento substancial de aproximadamente el 4.16%, mientras que al hablar de la Inflación Nacional en comparación del año 2013 (3.67%) en diciembre y el mes de febrero de 2015 (4.05%), el incremento de la variable macroeconómica fue de 0.38% puntos porcentuales, esto quiere decir que el incremento Neto del Salario Básico Unificado vs la Inflación Registrada ha sido mayor en términos de puntos porcentuales, por lo que se puede interpretar que con las variables utilizadas en el análisis, el poder adquisitivo ecuatoriano ha incrementado (Ministerio del Trabajo, 2014).

El incremento del poder adquisitivo influye de forma directa al sector industrial analizado debido a que el excedente monetario percibido por los consumidores estimula al gasto de consumo monetario y destina más recursos para el desarrollo de la industria.

2.1.1.1.3 Pronóstico de Crecimiento del Sector de Mercado mediante el Análisis de la variable Riesgo País

El Riesgo País o EMBI (Emerging Markets Bond Index) es un indicador que muestra el rendimiento mínimo que se puede obtener al invertir esfuerzos económicos en un país determinado, éste rendimiento se lo determina mediante un análisis de comportamiento de la deuda externa emitida por un país, cuanta menor certeza exista

de que el país cubra sus obligaciones, más alto será el EMBI de ese país, y viceversa. El valor determinado se lo compara con los “Treasury Bills” o Bonos del tesoro americano cuya percepción de la economía actual es denominada como “Libre de Riesgo”, por tanto una medida de 100pb como indicador de un país determinado se puede interpretar que se obtendrá como mínimo el 1% de rendimiento adicional en comparación al invertir en un Bono del tesoro americano.

Por tanto el EMBI alto puede ser atractivo para cierto tipo de inversionistas debido a que se pueden obtener mayores recompensas o rendimientos económicos al invertir en una actividad específica, pero por consecuencia el riesgo asumido de “cero recuperabilidad” por realizar una inversión “riesgosa” lo condiciona para tomar una decisión de inversión (Economía, 2012).

Al analizar el EMBI ecuatoriano, se pudo identificar que en enero de 2014, éste índice se situó en 592 puntos básicos (pb), mientras que en el mismo mes del año 2015, éste índice descendió a 569 (Banco Central del Ecuador, 2015), esto significa que hubo una disminución del (3.89%) del indicador financiero, lo que da como consecuencia un mejor atractivo hacia posibles inversionistas que influyan sobre la economía ecuatoriana en varios sectores de la industria, y de esta manera representar un crecimiento significativo en el segmento de mercado en el cual se enfoca el presente trabajo.

2.1.1.2 Factores Políticos

Actualmente Ecuador es visto a nivel internacional como un país que se encuentra en ubicado en la clasificación de “Mercado Emergente” o en “Vías de Desarrollo” (El Universo, 2012), los esfuerzos del Presidente Rafael Correa se han visto evidenciados en materia de Turismo y Bienestar Nacional mediante la estructuración de proyectos energéticos para convertir a la nación al enfoque de la auto sustentabilidad, esto mediante el cambio de la matriz energética; el Turismo ecuatoriano tiene un alto potencial a nivel internacional, esto mediante la promoción cultural, arquitectónica tradicional y el arte culinario que se ha desarrollado a través de los años; en lo que va del año 2014, Ecuador ha desarrollado proyectos como el mencionado “All you need is Ecuador” para potenciar las ciudades o sectores turísticos con los que cuenta el país, de igual forma, ha participado en el llamado “Mejor Destino de Aventura 2014” donde se hizo mención en la revista más reconocida en Estados Unidos y en la entrega de los “Travel Awards” a la capital Azuaya, esto es la Ciudad de Cuenca, a su vez en el concurso de “New7Wonders Cities” se ha mencionado a Quito dentro de las últimas 14 finalistas en representación de Ecuador.

El desarrollo del Turismo ecuatoriano influye de manera directa a varios componentes de la industria como:

- Hotelería
- Transporte

- Gastronomía
- Textilería
- Desarrollo Artesanal
- Otros

Esto da a conocer que la tendencia del desarrollo de la economía ecuatoriana influye de forma directa a un potencial crecimiento en el Sector de Mercado analizado.

El Presidente de la República Rafael Correa se encuentra bajo un enfoque de apoyo a la producción nacional por lo que se espera que varios sectores de la Industria presenten desarrollo y crecimiento.

Uno de los Factores Políticos de mayor influencia para el proyecto analizado está relacionado con el recién aprobado “Código Orgánico Monetario y Financiero”, el artículo 98 en base a las políticas y regulaciones detalladas en la normativa hace referencia al Banco Central del Ecuador como entidad reguladora encargada de implementar, evaluar y monitorear la nueva forma de pago ideada por primera vez a nivel mundial en este país sudamericano; la creación de la moneda electrónica se adapta a la idea de e.Menu debido a que facilita el proceso de pago mediante la utilización del teléfono celular, esta característica será definida y descrita con mayor análisis en el punto “3.3.4 Mezcla de Mercadotecnia”.

2.1.1.3 Factores Culturales

En un mundo globalizado y lleno de franquicias internacionales de comida rápida, restaurantes lujosos, gourmet y restaurantes nacionales; hemos detectado varios factores por los que las poblaciones latinoamericanas prefieren dirigirse a un cierto lugar para ingerir alimentos.

En la gente joven uno de los factores que prioriza su elección es la moda, el tiempo de espera y el motivo por el cual acuden ya que si son fechas especiales prefieren ir a franquicias reconocidas antes que realizar comida en casa.

En cuanto a la elección del establecimiento, los factores son: infraestructura, seguridad, nivel de ruido, costo/beneficio, discreción del lugar y exclusividad.

El gasto por hogar Urbano en la Provincia de Pichincha asciende a US\$869.04 de los cuales aproximadamente el 22% está destinada al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, esto nos da a conocer que la proporción monetaria de US\$191 por consumo de hogar promedio es considerado alto, el consumismo y la mejora de la capacidad adquisitiva per cápita influyen en la utilización del excedente de los recursos en servicios varios como el proporcionado por el segmento de mercado analizado.

2.1.1.3.1 Sociedad Consumista

No es una novedad reconocer que vivimos en una sociedad de acelerado consumo, desde que, en 1950, época de la posguerra, arrancó un ciclo histórico de una nueva y acelerada etapa de cambio social que ha pasado en el presente a un hiperconsumo, característica señalada por diversos sociólogos.

Se puede decir que el mundo se ha “empequeñecido”, en cuanto la humanidad ha pasado a vivir los vertiginosos avances de la comunicación, de la ciencia y la tecnología, que permiten conocer los acontecimientos de toda índole que ocurren en cualquier lugar del mundo, por más lejano que sea, en el mismo instante en que estos hechos se producen, además de las grandes innovaciones tecnológicas, la pasión por las marcas, las nuevas formas de publicidad, etc (Villamar, 2010).

Como consecuencia, las antiguas formas de convivencia, plasmadas en costumbres y tradiciones han sufrido transformaciones en los diversos grupos sociales; anteriormente los integrantes de las familias se reunían en la mañana para tomar el desayuno, en la tarde para almorzar y en la noche para la cena, hoy por hoy, ésta costumbre se ha ido desvaneciendo con las nuevas generaciones, tanto por temas de estudio o trabajo que reducen el tiempo de convivencia en familia, es por ello que muchas personas a la hora de comer optan

por visitar sitios que satisfagan sus necesidades de alimentación y cuya decisión al elegir el sitio ideal está influenciado por la experiencia del servicio.

2.1.1.3.2 Compradores impulsivos

La compra por impulso es un tipo de compra que se realiza espontáneamente, de forma no premeditada. Los estudios sobre el comportamiento del consumidor en establecimientos de servicios muestran que el acto de compra puede seguir un patrón racional (compra planificada) o un patrón irracional (compra por impulso) (García, 2014).

Comúnmente la compra planificada ocurre cuando el cliente ha previsto los artículos que comprará; lo cual disminuye su tiempo de permanencia en el establecimiento. Por otro lado tenemos que la compra por impulso se realiza de acuerdo a los estímulos que despiertan el deseo de comprar, como: tiempo de espera con distracción, colores que despiertan el apetito, imágenes deliciosas y especialmente factores que apelan a la parte emocional del consumidor; que vendan beneficios, emociones y sentimientos.

Este tipo de compras representa el 55% de las ganancias de los establecimientos comerciales, ya que a pesar de satisfacer una necesidad básica, el tiempo que los comensales dedican a su

alimentación hoy en día es muy importante tanto para el consumidor como para la industria de alimentos (Hidalgo, 2004).

2.1.1.4 Factores Demográficos

La población ecuatoriana creció en una década el 1,95%, según los datos del VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010, que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Mientras en el 2001 los ecuatorianos eran 12'156.608, en el 2010 la población creció a 14'483.499. Para el coordinador del Centro de Estudio de Población y Desarrollo Social (Cepar), Nelson Oviedo, la población es joven por los niños, adolescentes que tiene el Ecuador.

Según el INEC, solo la población entre 10 y 14 años representa el 11%, es decir, 1'539.342. Sin embargo, es evidente que la población envejece, dice Oviedo.

Por ejemplo, la de 60 a 64 años representa el 2,8% de la población, esto es 400.759 personas; en el 2001 eran 293.667, o sea el 2,4% de ecuatorianos. Antes el promedio de vida de las personas era de 40 años, ahora la esperanza de vida es de 78 años para las mujeres y para los hombres 74, además ahora las familias tienen en promedio 1,6 hijos.

Las ciudades más pobladas del país son: Guayaquil con 2'291.158 habitantes, seguido de Quito con 1'619.146. Las ciudades con menos

población son Galápagos con 25.034 habitantes y Pastaza con 83.933 (El Universo, 2011).

El crecimiento de población en determinadas ciudades nos demuestra el posible establecimiento de nuevas empresas, entre ellas gastronómicas (restaurantes); lo cual representa un segmento a ser atendido en los próximos años por eMenu.

2.1.2 Marco de Análisis Ambiental

2.1.2.1 Ambiente Internacional

La Industria Internacional se la enfoca desde los puntos de vista de “Proveedor” y “Competencia”, se enfoca como Proveedor debido a que el desarrollo de dispositivos electrónicos que satisfagan los requerimientos o necesidades de eMenu no pueden ser proporcionados por la Industria Ecuatoriana, si bien es cierto, existen dispositivos electrónicos (Celulares) que son ensamblados a nivel nacional (El Comercio, 2014), estos son:

- Alcatel
- Be mobile
- Blu
- Riviera
- Verykool
- Yezz

A pesar de que la etapa de ensamblaje se desarrolle en el estado ecuatoriano, la etapa productiva es llevada a cabo en el exterior, esto es en los lugares de origen donde las empresas multinacionales direccionan sus recursos económicos para generar este tipo de bienes, esto significa que la etapa de ensamblaje de los bienes producidos es llevada a cabo en Ecuador bajo concepto de “maquila” por representar costos bajos de manufactura; los inicios del proceso productivo de la tecnología en el país está en etapa de desarrollo, es por esto que tratar de montar una industria dedicada a éste tipo de actividad, requeriría una cantidad considerable de Capital y Apalancamiento Financiero para dar inicio a sus operaciones, y por ello al analizar el Ambiente Internacional se toma a consideración los posibles Proveedores que puedan satisfacer las necesidades de importación que se proponen efectuar.

La Competencia es tomada como punto de estudio dentro del ambiente internacional debido a que se analiza la posibilidad de introducción en Ecuador Dispositivos Electrónicos que prometen prestar un servicio similar al que se describe en el presente estudio, las empresas competidoras se encuentran descritas en el punto “2.2.1.1. Competencia – rivalidad interna”, la idea de incursionar en la Industria tiene como objetivo principal “ser la primera” empresa que presta este tipo de servicios en el país para abarcar una mayor cantidad de mercado en corto tiempo y llegar a posicionarse en el “Top of Mind” del segmento de mercado BtoB y BtoC, los perfiles específicos de los segmentos de mercado son detallados en el punto “2.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación”.

2.1.2.2 Ambiente Nacional

El modelo que se propone es un modelo tendiente a tecnologizar y mejorar los procesos del Servicio y por consecuencia generar una mayor satisfacción para la empresa Cliente y para el Consumidor Final; La introducción del Menú Electrónico puede influir a la generación de más empresas desarrolladoras de software, además podría influir la expansión de su uso a otros nichos de mercador como Aviones, Hoteles, Barcos, Salas de Cine, otros., y de ésta manera generar más empleo en la población ecuatoriana, además no hay que descartar la posible visión de que a futuro en lugar de ensamblar componentes extranjeros para “acondicionar” las partes en producto terminado, sean estas las que se produzcan y comercialicen en el territorio ecuatoriano.

Al enfocarse en el Ambiente Nacional haciendo referencia a la Competencia, se puede evidenciar que el proceso de “Servicio al Cliente” que se ofrece en el Sector Industrial de Clasificación CIIU 4.0 “I5610” de Actividades de los Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas sigue la tendencia donde prima la Mano de Obra, esto es la atención de “persona a persona”, es por esto que la competencia que se ha identificado y que presta su servicio mediante el uso de un Menú Electrónico o algún dispositivo relacionado se encuentra en etapa de “Introducción” al hablar del “Ciclo de vida del Producto”, esto se debe a que el uso de este tipo de tecnologías en conjunto con el Servicio, es nuevo en el país, además, aquellas empresas que las utilizan, no la comercializan sino más bien,

solamente hacen uso de ellos para su propio beneficio, lo que diferencia al enfoque de este estudio donde eMenu sería el proveedor para el segmento de mercado BtoB.

2.1.2.3 Ambiente Industrial

Ecuador es un país en vías de desarrollo desde el punto de vista Industrial en el mercado, es por esto que en la actualidad no se poseen pilares sólidos con los cuales se pueda competir dentro un mercado internacional, al no ser un país especializado en la producción y transformación de materia prima en productos terminados, se puede determinar que frente a otros países donde se lleva a cabo este tipo de actividades por su avance tecnológico somos considerados como “No Competitivos” dentro de ésta área, razón por la cual el giro de negocio que se propone está enfocado a relacionarse con proveedores internacionales que puedan satisfacer las demandas o requerimientos de importación que solicite eMenu, esto se debe a que al tratar de adquirir la misma tecnología nacionalizada en el país podría representar costos altos.

Siendo los “Costos de Adquisición” uno de los puntos que generan ventaja competitiva para eMenu, otro de los beneficios que se menciona es la variedad de productos que oferta el mercado internacional, lo que resulta beneficioso para el segmento de mercado BtoB debido a que puede elegir entre productos que satisfagan sus necesidades de exclusividad y economía.

2.1.2.4 La Empresa

eMenu representa un gran desafío en cuanto a la aceptación de la idea de negocio por parte del mercado objetivo, esto se debe a que se pretende cambiar el paradigma de servicio al cliente que se experimenta de forma regular en cualquier restaurante, esto mediante la interacción personal de mesero y comensal; el potencial éxito que se podría tener no se lo puede medir con precisión, los datos numéricos y estadísticos que se obtengan del estudio de mercado darán la pauta para comprender la manera en como la idea de sistematizar y mejorar el proceso de servicio es percibida por el mercado objetivo., sin embargo se debe tomar a consideración que un país como Ecuador y en general Latinoamérica, son catalogados como países conservadores en cultura y que en la actualidad se encuentran en vías de desarrollo, es por esto que un proyecto que implica un cambio de esquema en el comportamiento del consumidor al integrar el uso de tecnologías, pueda no generar la penetración en el mercado y el impacto esperado, sin embargo no hay que descartar la posibilidad de expansión nacional, internacional y un futuro éxito.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis externo de la industria se cita a las 5 fuerzas de Porter y a la Mega fuerza Gobierno que se describen a continuación (Porter, 2009):

- Competencia, rivalidad interna
- Proveedores, poder negociador

- Presión de los productos sustitutos
- Clientes, poder negociador
- Barreras de Ingreso para la competencia
- Mega fuerza gobierno, presión, control y regulación

El análisis descrito fue tomado a consideración como parte dentro del presente estudio, debido a que se analizan las variables o componentes externos de la industria y se evalúa el impacto que genera a las decisiones internas de la organización, decisiones que se relacionan con el desarrollo de estrategias y con los resultados de la compañía.

2.2.1 Categoría de participantes y Fuerzas competitivas

2.2.1.1 Competencia - rivalidad interna & externa

2.2.1.1.1 Competencia Nacional

Mediante el análisis de la competencia a nivel nacional, se pudo identificar a 2 empresas que hacen uso de dispositivos electrónicos similares, a pesar de no representar una Competencia Directa para el modelo que describe eMenu, se efectuó un análisis de las mismas a fin de conocer cómo influye la tecnología y la prestación del servicio, las empresas que se mencionan son:

- Pizzería el Hornero Cía. Ltda.
- Cebiches de la Rumiñahui Cía. Ltda.

Para el análisis de la Competencia, se procedió a recopilar la información de los locales mencionados mediante la “Observación” como Herramienta de Investigación.

Objetivos de Investigación:

- Conocer de qué manera ayuda la implementación de los dispositivos electrónicos a la prestación del servicio al cliente
- Comprender como se flexibiliza el servicio al cliente mediante el uso de los dispositivos electrónicos
- Percibir como cliente los beneficios obtenidos por el uso de este tipo de tecnologías.

Para las empresas objeto de estudio se realizó una visita desde el 22 de Septiembre (lunes) al 3 de Octubre (viernes) del 2014 comprendiendo en un período de 2 semanas, en las cuales los horarios de visita fueron los siguientes:

- Pizzería el Hornero Cía. Ltda.: Lunes 22, Miércoles 24, Lunes 29, miércoles 1 (13:00 a 14:30 pm)
- Los Cebiches de la Rumiñahui Cía. Ltda.: Martes 23, Jueves 25, Martes 30, Jueves 2 (13 a 14:30 pm)

Resultados Pizzería el Hornero Cía. Ltda.

La Sucursal analizada de Pizzería el Hornero Cía. Ltda. está ubicada en la calle Isabela Católica y La Coruña, ésta localidad de 2 pisos se encuentra ubicada en un sector Corporativo debido a que se encuentran empresas a su alrededor como Schlumberger del Ecuador S.A., Consejo de la Judicatura, Ernst & Young Servicios de Consultoría, Consorcio Shushufindi S.A., Tecpetrol S.A., entre otros, por tal razón la mayor afluencia de gente que acude a la localidad lo hace en Horas de Almuerzo de 13:00 a 15:00 de la tarde.

Los platillos que se ofrecen para el Horario Corporativo son:

- ¼ Pollo con Papas
- Pizza con Papas
- Ensalada de Rúcula
- Lasagna Pollo/Carne

Se identificó que el platillo “¼ Pollo con Papas” es el más solicitado por los comensales, además se pudo observar que las salsas para las papas (Mayonesa, Ketchup, Salsa Rosada) fueron solicitadas por la mayoría de las personas para acompañar su orden.

Al momento de que un comensal desea realizar su pedido, el mesero saca de su “Mandil” o “Uniforme” una “Tablet” (menú electrónico)

que por lógica identificamos se encuentra sincronizada o conectada con cocina y caja, por tal razón, al seleccionar un platillo solicitado, la información de la transacción ya es conocida por los integrantes de la localidad en el área de cocina y caja, obteniendo de esta manera una optimización de los tiempos incurridos en la prestación del servicio en el proceso de solicitud, procesamiento y despacho de una orden.

Resultados Los Cebiches de la Rumiñahui Cía. Ltda.

La Sucursal analizada de Los Cebiches de la Rumiñahui Cía. Ltda. está ubicada en la Avenida 12 de Octubre y Coruña, ésta localidad se encuentra ubicada en un sector Corporativo debido a que se encuentran empresas a su alrededor como Schlumberger del Ecuador S.A., Consejo de la Judicatura, Ernst & Young Servicios de Consultoría, Consorcio Shushufindi S.A., Tecpetrol S.A., entre otros, por tal razón la mayor afluencia de gente que acude a la localidad lo hace en Horas de Almuerzo de 13:00 a 15:00 de la tarde. Los platillos que son degustados en mayor cantidad en el Horario Corporativo son los “*Platillos Junior*” de los siguientes platos fuertes:

- Ceviche de Camarón
- Ceviche de Concha
- Arroz con Camarón

- Arroz Marinero
- Pescado Apanado
- Pescado Asado

Se pudo identificar que los días Jueves son de mayor afluencia a comparación de los días martes debido a que se está más cerca del fin de semana, en estos días al haber bastante afluencia de gente, el servicio al cliente de Cebiches de la Rumiñahui se modifica para poder atender a la gran clientela que hace filas para realizar su pedido en caja, un Mesero de la Sucursal en lugar de servir los platillos a la mesa, saca una “Tablet” para procesar los pedidos de la gente que está haciendo fila, y de esta manera tomar los pedidos desde caja y de manera directa en la fila de los comensales.

De igual forma como se identificó en Pizzería el Hornero, la “Tablet” o Menú Electrónico se encuentra sincronizada con Caja y cocina.

2.2.1.1.2 Competencia Internacional

Para el análisis de la Competencia a nivel Internacional, se procedió a investigar a aquellas empresas cuyo giro de negocio está enfocado en brindar Soluciones Informáticas ante cualquier tipo de necesidad, en este caso, dichas soluciones se ven desarrolladas e implementadas en restaurantes de Europa, Japón, Estados Unidos, Israel, Rusia y Reino Unido y que permiten a los comensales visualizar el platillo a

degustar así como también otras opciones varias relacionadas con el entretenimiento, esto es, desde juegos de mesa hasta música, videos y redes sociales.; Se pudo identificar a ciertas empresas cuyos esfuerzos relacionados a mejorar el Servicio al Cliente a través de la integración del recurso tecnológico son:

- 3iMenu - Colombia
- Conceptic - Israel
- Mi Hormiga - España
- Aska T3
- Touch it

Las empresas identificadas son potenciales competidoras en el mercado internacional debido a que el giro de negocio al que se enfocan se relaciona con la propuesta del modelo de marketing descrita en el presente trabajo, para conocer un poco más sobre cada una de éstas empresas, se procedió a describir el tipo de servicio que se presta y los costos de su servicio.

3iMenu - Colombia

3iMenu es el primer menú electrónico desarrollado en Colombia y es el único lanzado en el mercado a nivel local. Para iniciar sus actividades en el mercado Colombiano, la empresa 3iMenu tuvo que invertir \$84.000.000 de Pesos Colombianos, lo que traducido a

moneda local, estos serían aproximadamente US\$40,000 apalancados por la institución “*Fondo Emprender*”.

El ingeniero electrónico James Ceballos, de 29 años, fue el desarrollador en el año 2010 de este menú interactivo, basado en pantallas táctiles, que al igual que eMenu los comensales pueden observar en la oferta de platillos una breve descripción de lo que se va a degustar, además de tener acceso a imágenes y precios mientras hacen el pedido de manera instantánea. Adicional a esto, los comensales pueden jugar, ver videos o leer el periódico “*online*” (El Tiempo, 2011).

Según la investigación realizada, 3iMenu ha sido implementado mediante pruebas piloto en localidades de Armenia las cuales han sido satisfactorias, el precio de instalar el sistema y contratarlo de forma mensual después de haber adquirido las pantallas táctiles, es de \$60.000 pesos Colombianos, esto es cerca de US\$30.

Conceptic - Israel

La empresa israelí Conceptic tiene sus inicios en el año 2007, época en la cual fue considerada como pionera en el desarrollo de este tipo de dispositivos “*inteligentes*”, los lugares a los que fueron direccionados los esfuerzos comerciales o llamados de otra manera “*Target*”, fueron “*pubs*” y restaurantes familiares.

A partir del año 2010 con el “boom” de las “Tablets” el Menú Electrónico ofertado por Conceptic empezó a tomar fuerza.

Conceptic es considerada como una de las empresas precursoras en el desarrollo de este tipo de negocio, en la actualidad, la empresa se ha diversificado para convertirse en su propia proveedora debido a que desarrolla sus propias pantallas, Conceptic no vende los dispositivos a sus empresas cliente, solamente las alquila y cobra un rédito mensual de US\$100 por mesa (Baena, 2011).

La expansión de la empresa competidora abarca a más de 10 países principalmente Rusia, Reino Unido e Israel donde ha logrado distribuir cerca de 1000 pantallas táctiles como parte de su negocio.

Mi Hormiga - España

Está comprobado que cuando los comensales pueden ordenar platos, postres y bebidas sin tener que esperar a que llegue el mesero se aumentan no solo el número de pedidos, sino también la rotación de las mesas, al disminuir los tiempos de espera hasta en un 15 por ciento (Floret, 2013)

Mi Hormiga asegura que la manera en como veíamos a los esfuerzos de marketing para atraer al público de consumo ha generado un cambio drástico en los últimos años, esto se debe a que se han introducido en el mercado varias Tecnologías de la Información y

Comunicación que se encuentran integradas de manera influyente y directa en la vida de las personas, es por esto que se menciona que la manera en cómo se transmiten ideas haciendo referencia a la “*comunicación estática*” mediante posters, carteles, folletos, volantes, otros, han sido sustituidas poco a poco por medios como pantallas, monitores, leds, aplicaciones móviles, sistemas táctiles. Es por esto que la idea de cubrir las necesidades cualitativas y cuantitativas resultantes del Servicio deben ser optimizadas para mejorar la percepción y la experiencia del comensal y de esta manera impulsar las ventas de la empresa.

Los productos ofertados por la empresa española son los siguientes (Mi hormiga, 2014):

- eMenu Ipad (Características similares a las del eMenu)
- eMenu Tablet (Tablet Android con Características similares pero más limitadas)
- eMenu Quick Service (Menús ubicados en sitios estratégicos para evitar hacer fila a los comensales)
- eMenu Front Resto (Menú ubicado a la entrada del restaurant)

Mi Hormiga ha incursionado en los siguientes nichos de mercado (Mi hormiga, 2014):

- Hoteles
- Restaurantes
- Centros de estética y belleza
- Centros Comerciales
- Cadenas de Retail
- Gimnasios
- Otros

ASKA T3

ASKA T3 ha decidido desarrollar un sofisticado software para realizar órdenes a través de un solo “touch”, tecnología probada en Japón, Europa y Estados Unidos.

Estos menús electrónicos se han enfocado en crear cultura en la población mientras esta, se alimenta. Es así como en lugar de juegos interactivos, poseen juegos de aprendizaje y datos curiosos sobre la historia del país donde se encuentra.

Touch it (Uruguay)

Juan Pablo Silvera, Renzo Minicelli, Fabrizio Andrioli y Nicolás Bistolfi fueron quienes dieron vida a Touchit!, una empresa que

inició sus actividades en el restaurante más prestigioso y conocido en Uruguay “La Casa Violeta”, siendo de esta forma el primer establecimiento en Latinoamérica en integrar este tipo de dispositivos al Servicio al Cliente con el objetivo de generar una experiencia más enriquecedora para el consumidor final.

Toucit! Es considerada como la empresa pionera en usar esta tecnología en Latinoamérica.

“Para la implementación del menú interactivo de Touchit!, que utiliza pantallas táctiles, se cuidó cada detalle, a fin de lograr una buena integración con el ambiente, los equipos fueron recubiertos en madera y diseñados acorde a la infraestructura del restaurante. Así se logra que lo tradicional conviva con lo innovador para satisfacer las preferencias de todo el público.” (Calderon, 2012)

2.2.1.1.3Efectos de la Competencia

En el libro Dirección de Marketing de Philip Kotler cita lo siguiente “...si los competidores tienen gran interés por permanecer en el segmento, esto conducirá a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y mejora de servicios...” es por esta razón que para el análisis de los efectos de la competencia, se analizan los puntos mencionados por P. Kotler.

Guerra de Precios

Podría existir una guerra de precios dado al precio de introducción de eMenu en comparación al precio que posee 3iMenu US\$30 o Conceptic US\$100 después de adquirir los dispositivos, esto hace referencia al uso del software como cuota mensual; ambos precios deberían ser mejorados por para resultar ser competitivos dentro del mercado.

Si eMenu logra una baja de precios u ofertar los Dispositivos Electrónicos a precio similar en comparación a su competencia más cercana a nivel internacional en el caso de que se conozcan las intenciones de introducción de sus productos en el mercado ecuatoriano, esto podría provocar una guerra de precios y por consecuencia la baja los costos ofertados por las empresas competidoras.

En el caso de la competencia a Nivel Nacional, no se ha escuchado una rivalidad directa a la que haga frente eMenu por lo detallado en el punto “2.1.2.2 Ambiente Nacional” que hace mención a que este tipo de dispositivos en el territorio ecuatoriano se encuentran en una fase o etapa de “Introducción” considerada como inmadura dentro del mercado, por lo que se tiene planificado realizar una investigación mediante el uso de Herramientas para la Recolección de la Información para determinar el precio que el segmento de

mercado BtoB estaría dispuesto a pagar por la adquisición de este tipo de dispositivos, los resultados se encuentran descritos en el punto “2.3 Análisis Integral”.

Batalla Publicitaria

Debido a que en territorio ecuatoriano no se identificaron competidores directos, los esfuerzos publicitarios por sobre los competidores no serían una actividad que represente un Gasto Significativo para eMenu, sin embargo la Publicidad para adentrarse en el mercado, estará dirigido a Nivel Corporativo con la introducción de actividades como “Focus Groups” o “Reuniones Empresariales” para dar a conocer el producto ofertado a los Gerentes de Marketing, Gerentes Generales, Dueños, Accionistas, otros. pertenecientes a la Clasificación CIIU 4.0 de Actividades de Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas. El análisis de los costos relacionados se lo puede evidenciar en Capítulo 4 Plan Financiero.

Mejora de Servicios

La ventaja competitiva ideada por eMenu hace frente a los competidores en cuanto a la mejora del servicio mediante las características descritas en el Capítulo 1 donde hace referencia a las características específicas que se oferta con el desarrollo del producto logrando de esta manera beneficiar a los perfiles del

Segmento BtoB y BtoC que se describen de manera específica en el punto 2.3 Análisis Integral.

2.2.1.2 Proveedores - poder negociador

El análisis está estratificado en la descripción de los proveedores y el tipo de servicio que se espera recibir de ellos, así como también analizar de manera posterior su poder negociador.

Los proveedores de eMenu se los clasifican en 2 grupos:

2.2.1.2.1 Hardware & Software

Aquellas empresas consideradas como potenciales proveedoras de los requerimientos de eMenu se relacionan con el abastecimiento de las “Tabletas” o “Monitores” electrónicos que son necesarios para poder prestar los servicios que se describen en la presente propuesta, es por esto que los proveedores del exterior son vistos como puntos principales para el desarrollo de eMenu.

Dentro de los Proveedores de Hardware para eMenu se detallan los siguientes:

Apple

La empresa multinacional con sede en California diseña y produce dispositivos electrónicos como los equipos Macintosh, iPhone, iPod e iPad haciendo uso de la plataforma Software de iOS y Mac OS.

Actualmente el uso de un dispositivo de esta marca es asociada por los consumidores con el sentido de prestigio y exclusividad (Lebrija, 2013).

Los Productos de Apple son comercializados en más de 370 tiendas posicionadas en distintas partes a nivel mundial poseyendo así un sinnúmero de distribuidores, además de una tienda en línea donde se venden sus productos y se presta asistencia técnica.

Actualmente la Capitalización en el mercado de Apple Inc. asciende a USD\$729.96MM, con un valor unitario de US\$125.32 (Yahoo Finance, 2015)

Samsung

Samsung es la empresa más grande de Corea del Sur que goza de gran reconocimiento a nivel mundial, también es líder mundial en diversas ramas de la industria electrónica; comenzó como una compañía exclusivamente de exportaciones en 1938 (Samsung, 2014).

Samsung debido a los cambios a nivel competitivo de la industria, ha decidido incursionar en otros nichos de mercado como es el automotriz, servicios financieros, servicios aéreos, entretenimiento, otros.

Actualmente, Samsung se encuentra en competencia directa con Apple por el desarrollo de teléfonos móviles, tablets y computadores como una de las principales líneas de productos ofertados, la empresa coreana, *“Apple vendió 74,5 millones de teléfonos inteligentes en el último trimestre del 2014, contra 51 millones en el cuarto trimestre del 2013. Su participación en el mercado pasó de 17,6% a 19,6% en un año, estima la consultora.*

El gigante surcoreano vendió la misma cantidad, lo que significa una sensible baja con relación a los 86 millones vendidos en el último trimestre del 2013.

La participación de Samsung en el mercado cayó al mismo nivel de la de Apple, a 19,6%, mientras en 2013 la firma surcoreana tenía cerca de 30%, añade Strategy Analytics” (El Universo, 2015), con esto se evidencia la competencia entre éstas compañías internacionales de tecnología que día a día se formulan estrategias de innovación, mejoramiento continuo, reducción de costos para mejorar su participación en el mercado, lo cual demuestra que el resultado de su desarrollo influye de manera directa a la prestación

de servicios de eMenu, al ofertar productos de alta calidad como las que ofrece Samsung y Apple.

Amazon – Aliexpress

Amazon.com, Inc. y Aliexpress son empresas dedicadas al comercio electrónico mediante páginas virtuales donde los usuarios pueden observar una gran cantidad de Productos de precios varios debido a que se tienen una gran cantidad de ofertantes.

Se toma a consideración a estos proveedores como una potencial fuente de aprovisionamiento para eMenu debido a que las empresas son conocidas por su gran proceso de distribución eficiente cuyo tiempo incurrido entre la recepción de una orden de pedido y el despacho del producto solicitado es relativamente corto vs las otras empresas competidoras, es por esto que se los considera como proveedores potenciales para los esfuerzos comerciales que se describen en el presente proyecto.

Software

Los Proveedores de Software son aquellos encargados del diseño del programa informático (menú electrónico) que posea las características detalladas en el punto 3.3.2.1 Producto dentro de la mezcla de mercadotecnia.

El diseño del Software es el punto crítico de eMenu debido a que tiene que sistematizar varios procesos organizacionales para generar valor agregado en el Servicio percibido por los consumidores finales (BtoC) y de igual forma para que la empresa pueda aprovechar la información generada producto del uso de los dispositivos dentro del enfoque BtoB

Los Proveedores de Software son los que se describen a continuación:

Almendra – “We love innovation”

Es una empresa enfocada en “Soluciones Informáticas” está compuesta por un capital humano joven de 7 personas cuya especialidad se enfoca en las Apps para sistema Operativo IOS, diseño de páginas web, asistencia técnica, otros (Almendra, 2014).

E-Open Solutions

Empresa dedicada a “IT Solutions” está constituida en el mercado ecuatoriano con más de 20 años de trayectoria, la empresa diseña aplicaciones para plataforma IOS y Android. (EOS, 2014)

2.2.1.2.2 Poder Negociador de Proveedores

Se pudo evidenciar mediante el análisis de las variantes que describe Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” que eMenu posee un poder negociador inferior al que poseen los Proveedores de la industria, estas características descritas son las que se describen a continuación:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que vende
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores
- El producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente

Es por estas características descritas que dan la pauta para mencionar que eMenu tiene una alta dependencia de sus proveedores que pueden poner en riesgo o beneficiar a su desarrollo organizacional.

Proveedores Extranjeros (Hardware)

Los proveedores Extranjeros o Internacionales que se mencionan como Apple, Samsung, Amazon y Aliexpress, tienen una gran especialización en su nicho de mercado, siendo así Apple y Samsung

como diseñadores de Dispositivos Electrónicos Varios y Amazon en conjunto con Aliexpress dedicados al comercio electrónico al conectar una gran cantidad de vendedores que ofertan sus productos en línea y su proceso logístico que las consolidan en los primeros lugar en comparación a sus competidoras; Además el posicionamiento de las marcas y el alto desarrollo tecnológico son la clave principal para tener un mayor poder de negociación con sus clientes, esto se debe a que si un cliente que tiene un poder adquisitivo apto para adquirir este tipo de dispositivos a pesar de poder encontrar en el mercado productos sustitutos que satisfagan las mismas necesidades, preferirá asumir el alto costo por otras características varias, descritas como “*subjetivas*”, haciendo referencia a estas como la diferenciación o prestigio que conlleva la adquisición de un determinado producto.

A pesar de que se pretende comprar en grandes cantidades los Dispositivos Electrónicos, se pudo evidenciar que Apple y Samsung no ofrecen descuentos por volumen de compra a excepción del sector estudiantil, es por esto que el costo de los productos adquiridos sería similar al ofertado en las páginas de internet tomando en cuenta los valores adicionales de importación y nacionalización del producto; es por esto que el análisis financiero que se detalla en el capítulo 4 se enfoca en empresas como Amazon y Aliexpress haciendo referencia al costo de adquisición de los dispositivos en las importaciones de producto.

El producto que se ha determinado para ofertar en el mercado ecuatoriano es la pantalla táctil “MEKT” hecha en China de US\$217 como costo unitario, cuyas especificaciones e imágenes ilustrativas pueden evidenciarse en el Anexo 1

Cabe mencionar que los dispositivos ofertados por Apple y Samsung formarán parte de la línea de productos de eMenu a pesar de representar costos más elevados y por consecuencia mayores precios de venta a los que se consiguen con los dispositivos MEKT, sin embargo haciendo nuevamente mención al capítulo 4, los costos financieros analizados corresponden exclusivamente a la comercialización de dispositivos MEKT comercializados por proveedores como Amazon y Aliexpress.

La libre decisión de compra que posee el segmento de mercado BtoB tiene la disposición y opción de elegir entre un producto MEKT, Apple y Samsung, es por esto que se los detalla como parte de los productos ofertados por eMenu...

Proveedores Nacionales - Software

El poder de negociación de los Proveedores Nacionales es más dinámico que con el de los Proveedores Internacionales, esto se debe a que se tiene un contacto directo con la empresa proveedora además de que se espera tener un proceso de “*Prueba – Error*” con el tipo

de Software ideado para optimizar el servicio que se pretende prestar, para esto se procedió a realizar cotizaciones de diseños de Software o Aplicaciones que sean compatibles con el dispositivo electrónico determinado con *Aliexpress* cuya plataforma por sus especificaciones técnicas si soporta el sistema operativo OS para Ipad y Windows.

2.2.1.3 Productos sustitutos - presión de los sustitutos

2.2.1.3.1 Productos Sustitutos

Para descubrir productos sustitutivos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industria aparentemente muy distintas (Porter, 2009); es por esto que dentro del análisis efectuado se identificaron los siguientes productos sustitutos al ofertado eMenu que satisfacen necesidades similares.

Menús Estáticos y Digitales

El menú estático es aquel que se mantiene en un lugar fijo y visible para el comensal, éste tipo de menú se lo puede evidenciar en las franquicias de comida rápida por ser el segmento de mercado que más los utiliza, en éste espacio se pueden mostrar las imágenes de los platillos a degustar, así como también su precio. Estos menús

generalmente están laminados para que su limpieza sea más fácil y se puedan usar una y otra vez o están colgados en la pared.

La desventaja que presentan este tipo de menús, es que son estáticos y la información que se muestra no puede ser modificada, por lo que se corre el riesgo de que el Cliente después de visitar la localidad varias veces, éste se vea poco motivado al ver las mismas imágenes en el mismo lugar sin ningún tipo de innovación adicional que lo llame la atención.

Los menús digitales son un complemento de los menús estáticos, la diferencia que presentan es que se pueden ilustrar videos, imágenes, comerciales o cualquier otro tipo de información que pueda publicitarse de manera digital, de igual forma, este tipo de menús se los puede evidenciar en las franquicias de comida rápida.

Para tener en claro una imagen más certera de los menús digitales y estáticos, ver ilustraciones gráficas en el Anexo 2

Menú a la carta (Tradicional)

El típico menú que se evidencia en la mayoría de los restaurantes es el “*Menú a la carta*” donde se detalla la lista de productos que ofrece el restaurante con su respectivo precio, se ha evidenciado que muchas veces, los “*Menú a la carta*” que se proporcionan a los comensales, se encuentran deterioradas y a veces muchos de los

platillos que se ofertan ya no se comercializan; éstos al igual que los “*Menús Estáticos*”, presentan la misma desventaja en cuanto a que la información que se muestra en sus páginas no puede ser modificada.

Menú Hablado

Si bien es cierto, el concepto de “*Menú Hablado*” no hace referencia a un bien material, sino más bien, hace referencia al tipo de servicio que prestan los meseros en un tipo localidad determinada, este es el caso de restaurantes de clase alta, donde los comensales se sienten a gusto al ser atendidos por meseros de clase que ofrecen los platillos de especialidad según el tipo ocasión, ya sea una cita en pareja, comida con amigos, comida con colegas de trabajo, familia, otros; Al igual que en otros restaurantes, en este tipo de localidades también se ofrece el Menú a la carta, sin embargo el complemento del Menú Hablado es considerado como otro tipo de servicio, a esto se pueden atribuir restaurantes como Casa Gangotena, Lo Nuestro, Chez Jerome, otros.

2.2.1.3.2 Presión de Productos Sustitutos

Los productos sustitutivos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. (Porter, 2009), es por esto que se

analizan los factores costo/beneficio en cuanto a la adquisición de los productos sustitutos y el ofertado por eMenu.

La presión ejercida por los “*Menús Estáticos y Digitales*” y los “*Menús a la carta*” está relacionada en cuanto al precio de adquisición del producto, esto se debe a que la compañía solo invierte en la adquisición del producto una sola vez para que muestre un tipo de información y por tiempo indefinido, no se incurren en gastos mayores aparte de los de mantenimiento y/o renovación, lo que a diferencia de eMenu al proponer adquirir dispositivos electrónicos que requerirían de mantenimiento y otros cuidados; éste no es el caso con el “*Menú Hablado*” debido a que los gastos en los que incurre la empresa se asocian a la capacitación de los meseros en idiomas, conocimiento culinario para poder servir a su target, lo que se puede considerar un precio similar al asumido por la contratación de los servicios ofrecidos por eMenu.

Si bien es cierto, la presión ejercida por los productos sustitutos es considerable como para descartar por completo su influencia, sin embargo se debe tomar a consideración los beneficios que se podrían conseguir con el uso de los Dispositivos Electrónicos de eMenu, para ver el resultado del estudio efectuado mediante encuestas remitirse al punto 2.3.1.2.3 Resultados de la investigación.

2.2.1.4 Clientes - poder negociador

2.2.1.4.1 Influencia del proceso de compra

Las empresas multinacionales y franquicias de comida son regidas por las políticas de su país de origen (Casa Matriz), es por esto que el proceso de aceptación de un nuevo proveedor que oferte un tipo de servicio debe ser aprobado por la Sucursal Ecuatoriana y en el caso de que la contratación influya en el giro de negocio de la empresa de una manera más específica, se debe conseguir permiso de “*Casa Matriz*” para su aceptación e implementación.

Por lo contrario aquellas empresas o sucursales cuya matriz sea ecuatoriana, el proceso de contratación de un nuevo servicio proporcionado por un proveedor que influya en el giro de negocio de la empresa de una manera más específica, resulta ser más flexible.

2.2.1.4.2 Poder Negociador de Clientes

Al hablar de Actividades de Restaurantes cuya Casa Matriz resida en el exterior, se considera que el poder de negociación de este tipo de clientes es considerado como alto, esto se debe a que para ser calificados como “*Proveedores*” de su negocio, se debe proceder a pasar por un proceso de calificación y aceptación para posteriormente prestar el servicio mencionado, se considera que el

proceso de contratación con éste tipo de localidades podría presentar ciertas restricciones provenientes de las normativas de Casa Matriz y por consecuencia la no aceptación de consolidar a eMenu como su proveedor.

En el ámbito nacional, el poder de negociación de las Matrices ecuatorianas podrían ser consideradas como más asequibles, esto se debe a que como se podrá evidenciar en el proceso investigativo en el punto 2.3 Análisis Integral, los esfuerzos para recopilar información, estarán dirigidas a aquellas personas que posean capacidad de decisión dentro de la empresa, a las cuales se las podrá inducir a la compra del producto determinado (Menú Electrónico).

2.2.1.5 Nuevos ingresantes - barreras de ingreso

2.2.1.5.1 Expansión rápida de Mercado

Las Barreras de ingreso que se describen para los nuevos ingresantes, están relacionados con tener una expansión rápida en el mercado ecuatoriano para lograr posicionarse en el Top of mind del segmento de mercado (BtoB) y de esta manera tener una gran parte del mercado cubierto por el los servicios de eMenu sin dejar mucho espacio para la competencia que se quiera consolidar.

2.2.1.5.2 Patentes

Una vez que se logre desarrollar el Software que manejarán este tipo de dispositivos, el siguiente paso para evitar la “*reproducción*” de la idea de negocio es la creación de patentes en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, para proteger la codificación del software el cual evite su reproducción por parte de los nuevos ingresantes potenciales, cabe mencionar que no se puede patentar y/o proteger el tipo de servicio proporcionado por este tipo de dispositivos.

2.2.1.5.3 Mega fuerza gobierno - presión, control y regulación

Mediante regulaciones, subsidios y otros medios, el gobierno puede influir en la posición de una industria frente a productos sustitutivos. (Porter, 2009), es por esto que se identificó que una de las formas en que el Gobierno ejerce presión sobre las empresas es mediante el establecimiento de impuestos en diferentes áreas de la industria, en Ecuador los cargos impositivos por conceptos de importaciones alcanzan niveles críticos como para ser considerado un país que resulta costoso en cuanto hablamos de inversión extranjera, los impuestos Ad Valorem, ISD, Fodinfra, IVA, entre otros, provocan aumentos en el precio de los bienes importados, actualmente una de las últimas resoluciones emitidas por el Pleno del comité de Comercio Exterior, esto es, la Resolución No. 011-2015, describe un impuesto de Salvaguardia a varias ramas de productos de

importación de las cuales afecta a la subpartida 8471300000 Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos, portátiles, de peso inferior o igual a 10kg, que estén constituidas, al menos, por una unidad central de proceso y un visualizador con un impuesto del 15% adicional sobre su valor CIF (Comité de Comercio Exterior, 2015), es por esta razón que las medidas adoptadas a nivel nacional influyen de manera directa a eMenu en cuanto a la importación de los dispositivos electrónicos debido a que se estiman incurrir en costos adicionales, reduciendo así la cuota de rendimiento o utilidad al final del período fiscal, cabe mencionar que la aplicación de salvaguardias que entraron en vigencia el 11 de marzo de 2015, tienen una vigencia de 15 meses, tiempo que una vez concurrido se efectuará un análisis para aplicar un cronograma de desgravación.

La resolución emitida por el COMEX tiene por objetivo equilibrar la Balanza Comercial ecuatoriana (Importaciones/Exportaciones) debido al desequilibrio de la Balanza de Pagos que tiene como principal componente a la baja del precio del petróleo y a la apreciación del dólar, lo cual afecta a la economía ecuatoriana y mundial, la medida analizada en el sector macroeconómico tiene como objetivo proteger a la industria ecuatoriana. (Revista Líderes, 2015)

Es por esto que las regulaciones ejecutadas por la Mega Fuerza de Gobierno dificultan a eMenu el ingreso en el sector de mercado, esto es considerado como una barrera de ingreso a la industria debido a la alta carga impositiva que se exige en los sectores aduaneros ecuatorianos.

La balanza comercial de 2014 cerró con un déficit de -\$ 727 millones, según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE).

El informe de la entidad destaca que este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 30,2%, si se compara con el saldo comercial de 2013, que fue de -\$ 1.041 millones.

La balanza comercial petrolera entre enero y diciembre de 2014 presentó un saldo favorable de \$ 6.885,1 millones, 15,8% menor que el superávit obtenido el mismo período de 2013 (\$ 8.180,3 millones).

Según el BCE, la caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 12%, que pasó de \$ 95,6 a \$ 84,2.

Por su parte, la balanza comercial no petrolera, registrada en el período analizado, disminuyó su déficit un 17,5%, frente al resultado contabilizado en 2013, al pasar de - \$ 9.221,3 millones a -\$ 7.612,1 millones (El Telégrafo, 2015)

Mediante un análisis de los datos suministrados por El Telégrafo basados en la información presentada por el Banco Central del Ecuador, se puede evidenciar que hubo una disminución considerable en el año 2014 de los valores netos presentados de la balanza comercial, esto es que el nivel de importaciones ha reducido mientras que el de exportaciones se ha incrementado, esto se debe a ciertas medidas adoptadas por el gobierno que influyen de forma directa en la nivelación de la balanza comercial, medidas como la que regulan el sistema de mensajería 4x4 mediante la resolución 116 del COMEX como una nueva pauta de restricción de importaciones y recientemente en Septiembre de 2014 el nuevo impuesto o pago por las “*Compras en Internet*” de US\$42, todo esto con el objetivo de proteger a la Industria Nacional y “*Nivelar*” a las Importaciones y Exportaciones, para 2015, la nueva reforma ya mencionada está relacionado con el establecimiento de Salvaguardias..

Otros ejemplos de las medidas adoptadas por el gobierno en materia de Comercio Exterior ha sido la de la prohibición de importación de teléfonos celulares, calefones a gas, además se espera que productos extranjeros de uso cotidiano como lavadoras, secadoras y cocinas estarán prestas a regulaciones para el año 2016, debido a que se espera completar una parte de los proyectos hidroeléctricos que serán capaces de generar energía verde, por lo que el uso de este tipo de electrodomésticos a gas se verá reemplazado por los actualmente

producidos en Ecuador desde Agosto de 2014, esto es las cocinas a inducción.

Como se puede evidenciar la presión por parte del gobierno en cuanto a la importación de productos para proteger la industria nacional, la competencia desleal y fomentar la defensa del consumidor, puede afectar en gran medida al desarrollo comercial cuya fuente principal son las importaciones de dispositivos electrónicos por parte de eMenu, es por esto que las decisiones de gobierno son un riesgo inherente de mercado cuyo impacto es a nivel nacional.

2.2.2 La Red de Valores

2.2.2.1 Complementadores

Complementadores de eMenu

A futuro se considera como posible Complementador al generar una alianza estratégica con aquellas empresas proveedoras de Mesas para restaurantes y patios de comidas, esto con el objetivo de añadir a las mesas ofrecidas el Menú Electrónico “*Empotrado*” y poder generar Valor en la comercialización de este tipo de dispositivos para las empresas cliente.

eMenu como Complementador

eMenu es un Complementador para la Clasificación CIIU 4.0 de Actividades de Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas debido a que se pretende hacer uso de los dispositivos electrónicos ya descritos para potenciar y mejorar el Servicio al Cliente para beneficiar tanto a consumidores como a la empresa cliente situado bajo esta clasificación de la Industria.

2.3 ANÁLISIS INTEGRAL

2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento

2.3.1.1 Metodología investigativa: proceso de investigación de mercados

Los mercadólogos suelen encargar la realización de estudios sobre problemas u oportunidades concretos. En ocasiones necesitan un informe de mercado, una prueba sobre preferencia de productos, un pronóstico de la demanda por regiones, o un estudio de la eficacia de un anuncio concreto. La tarea del investigador de mercados es precisamente investigar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra. La investigación de mercados consiste en el diseño, recopilación, análisis y reporte de la información y de los datos relevantes del mercado. (Kotler & Keller, 2006)

Es por esto que la metodología investigativa se divide en el diseño de los instrumentos de investigación, plan de muestreo y los resultados, de esta forma se engloban los postulados referidos por Kotler & Keller.

2.3.1.1.1 Diseño de instrumentos de investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se requiere en el presente estudio es “Descriptiva” debido a que el segmento de mercado BtoB al cual va dirigida la propuesta de la implementación del uso del Menú Electrónico y como consecuencia la mejora del servicio al cliente no tiene conocimiento de los beneficios que se pueden obtener por su implementación en un restaurante determinado ya que el Menú Electrónico se encuentra en proceso de introducción en el mercado ecuatoriano debido a que pocas empresas locales ya utilizan dispositivos similares pero no bajo el mismo concepto que se detalla en el presente estudio, razón por la cual se desconoce dentro del mercado ecuatoriano el grado de aceptación del Menú Electrónico y por lo que se necesita la implementación del uso de la encuesta como Instrumento principal y más adecuado para la Investigación para poder conocer de manera “*descriptiva*” las situaciones y actitudes predominantes de la posición del Target frente a la propuesta.

Este tipo de investigación es considerada como “*Primaria*” debido a que se recopilará información de forma directa desde el target para la interpretación de los resultados.

Método de Investigación

Se seleccionó al Método Cuantitativo como Método de Investigación debido a que se desea conocer características específicas que percibe el mercado objetivo mediante un análisis numérico y estadístico para la mejor interpretación de los resultados obtenidos y de esta forma conocer la posición del target sobre el producto ofertado para la propuesta de mejora del servicio y por consecuencia la viabilidad del proyecto.

Instrumento de recolección de datos

Según Tamayo y Tamayo (2008:24) la Encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Para la recopilación de la información del mercado objetivo y posterior análisis y diseño de estrategias de marketing, se tomó a consideración la estructuración de la encuesta como herramienta

principal para la obtención de información tabulable descrita en el tipo de investigación antes mencionado, cabe mencionar que el perfil de las personas encuestadas se encuentra descrito en el punto

2.3.1.1.2 Plan de Muestreo

La Encuesta se compone de un Objetivo General y cinco Objetivos Específicos para obtener la información requerida en el estudio; los objetivos detallados en cada encuesta se describen a continuación:

Objetivo General

El objetivo general tiene como punto principal determinar la viabilidad de la propuesta de mejora del servicio al cliente mediante la introducción del Menú Electrónico en el mercado objetivo y cuyas características benefician de forma recíproca al segmento de mercado BtoB y a sus clientes, esto es, a los comensales que degustan en los restaurantes y cuyas especificaciones se detallan en el Capítulo 1, en la sección “1.1 Descripción de la Empresa”; el objetivo general descrito en la encuesta es el siguiente:

- “Conocer la aceptación del Menú Electrónico por parte del mercado objetivo mediante el uso de encuestas para verificar la viabilidad de un proyecto de negocio.”

Objetivos Específicos

El cumplimiento de los objetivos específicos planteados permite alcanzar la resolución del objetivo general y conocer acerca de la opinión de las personas objetivo cuya información será tabulada.

- “Conocer si el giro de negocio ya ha sido percibido por el mercado Objetivo”
- “Identificar las características más relevantes del Menú Electrónico que el mercado Objetivo percibe”
- “Conocer si la implementación del Menú Electrónico puede generar una ventaja competitiva y beneficios a futuro”
- “Determinar si existen restricciones a nivel de franquicia para la implementación del Menú Electrónico”
- “Identificar el rango de precios que el mercado Objetivo estaría dispuesto a pagar por la adquisición del dispositivo”

El modelo de encuesta se encuentra detallado de manera específica en el Anexo 3

2.3.1.1.3 Plan de Muestreo

Muestra Poblacional

La muestra poblacional la componen aquellas empresas que se encuentran dentro de la Clasificación CIIU 4.0 I5610.01 y CIIU I5610.02 y cuyo equipo de trabajo está compuesto por más de 10 personas dentro del establecimiento encuestado, para esto se tomó en cuenta el directorio del INEC (Anexo 4) donde se encuentran registradas las empresas a las cuales se les realizó la Encuesta de Hoteles y Restaurantes y Servicios cuya última publicación fue realizada en el año 2010 y del cual se obtuvo una población de 162 matrices debidamente registradas y constituías de manera formal en la ciudad de Quito para proceder a determinar la muestra representativa.

Las encuestas están dirigidas a aquellas personas líderes de opinión, Gerentes de Marketing, Gerentes Generales y aquellas personas que posean capacidad de decisión y compra dentro de la empresa

Cálculo de la Muestra

Debido a que se conoce el universo muestral, se utiliza la fórmula para poblaciones conocidas y posterior determinación de la muestra para proceder a realizar el análisis respectivo.

Fórmula – Población Finita (David M. Levine, 2006)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Explicación de las Variables:

N= Total de la Población

Z=Nivel de Confianza expresada en Valores de tabla Z

p=Probabilidad de Ocurrencia

q=Probabilidad de no Ocurrencia

e= Error esperado

Datos Utilizados:

N= 162

Z= 85% (1,04)

p= 50%

q= 50%

e= 15%

$$n = \frac{(162) * (1,04)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,15)^2 * (162 - 1) + (1,04)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 23$$

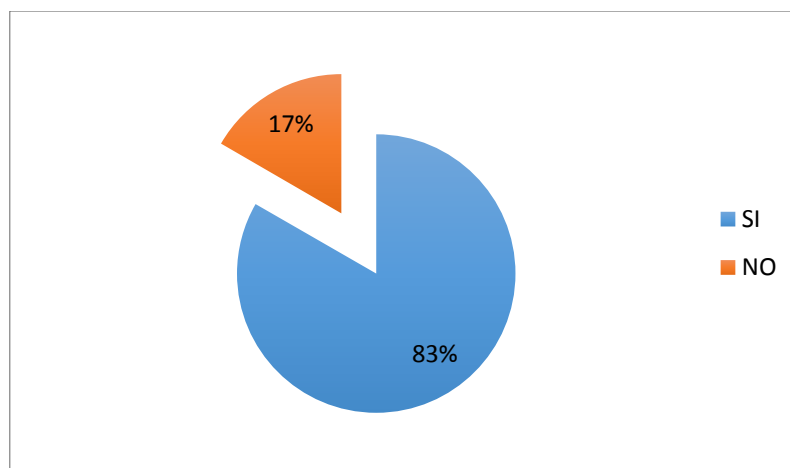
La Muestra Representativa según el uso de la fórmula para poblaciones conocidas es de 23, sin embargo para el presente estudio se encuestarán a 30 unidades de negocio dentro de la Clasificación CIIU 4.0 utilizando la base de datos del INEC anteriormente descrita.

2.3.1.1.4 Resultados de la Investigación

Resultados Gráficos

1. ¿Ha escuchado hablar sobre Menús Electrónicos?

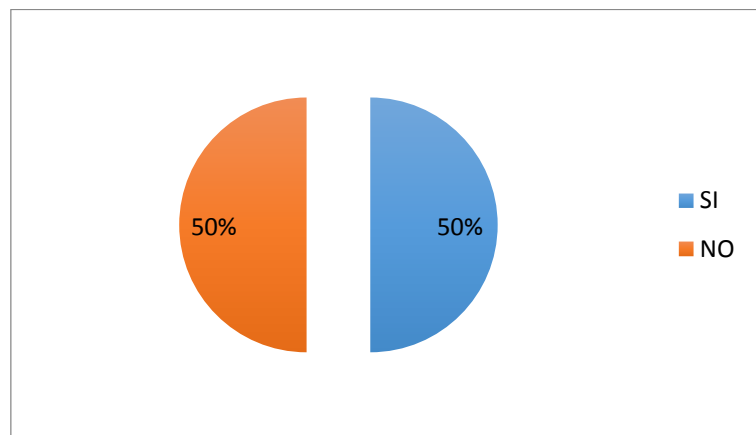
Gráfico N° 1: ¿Ha escuchado hablar sobre Menús Electrónicos?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

2. ¿Conoce usted algún restaurante que haya implementado este tipo de dispositivos?

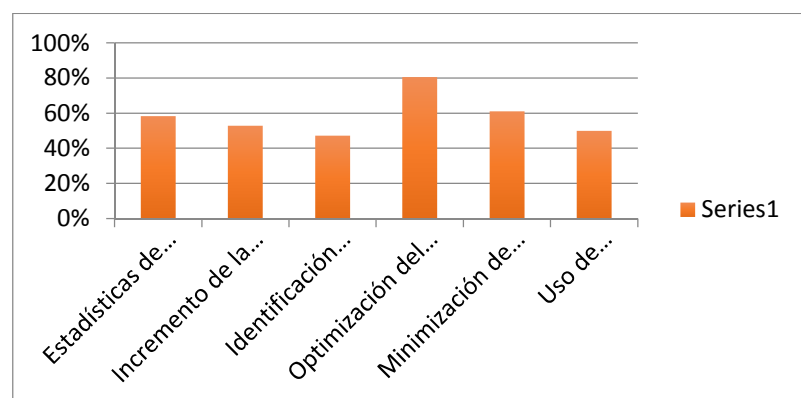
Gráfico N° 2: ¿Conoce usted algún restaurante que haya implementado este tipo de dispositivos?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

3. Ordene según el grado de importancia del 1 al 6 donde 1 es más importante y 6 menos importante los siguientes atributos que posee el Menú Electrónico

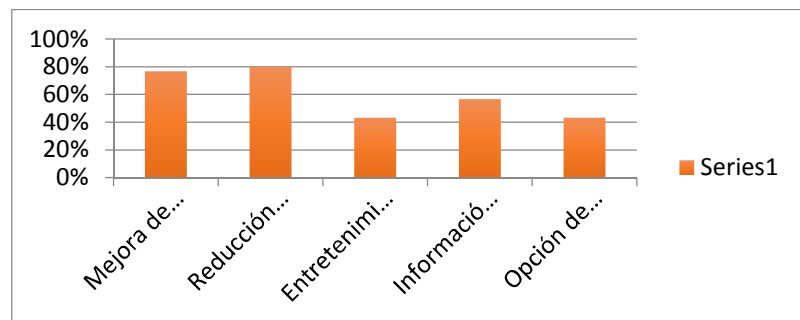
Gráfico N° 3: Ordene según el grado de importancia del 1 al 6 donde 1 es más importante y 6 menos importante los siguientes atributos que posee el Menú Electrónico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

4. Ordene según el grado de importancia del 1 al 5 donde 1 es más importante y 5 menos importante los siguientes beneficios que el dispositivo brindaría a sus clientes.

Gráfico N° 4: Ordene según el grado de importancia del 1 al 5 donde 1 es más importante y 5 menos importante los siguientes beneficios que el dispositivo brindaría a sus clientes

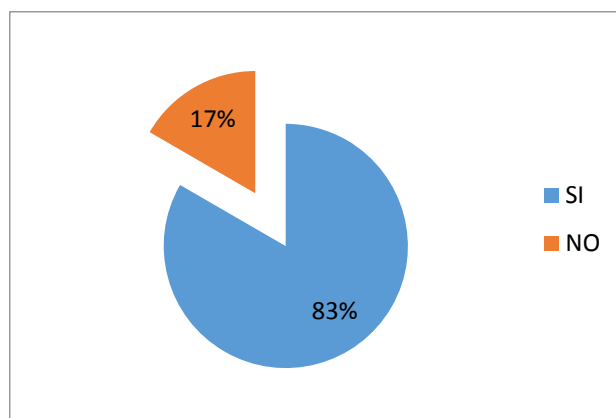


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

5. ¿Cree usted que sus proveedores estarían interesados a publicitarse a través de este tipo de dispositivos?

Gráfico N° 5: ¿Cree usted que sus proveedores estarían interesados a publicitarse a través de este tipo de dispositivos?

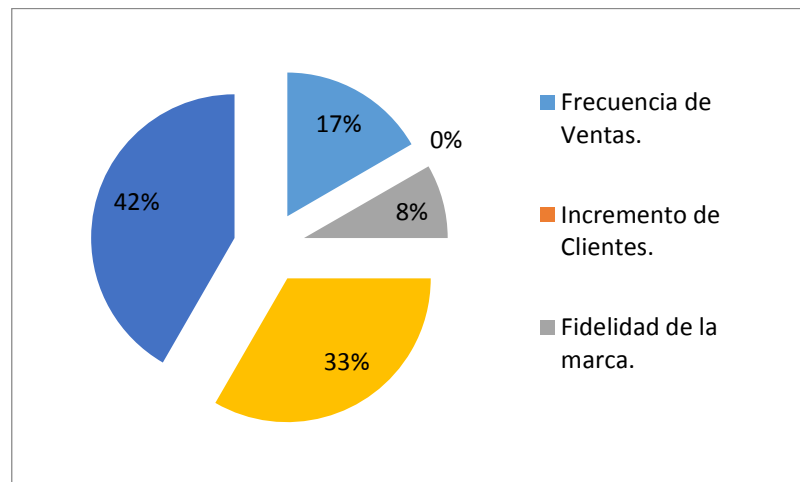


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

6. ¿Qué factores consideraría usted podrían incrementarse con el uso de este dispositivo? (Marque con una X)

Gráfico N° 6: ¿Qué factores consideraría usted podrían incrementarse con el uso de este dispositivo? (Marque con una X)

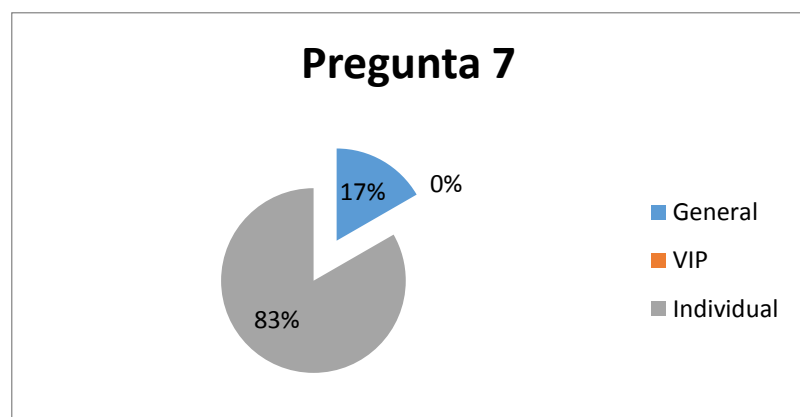


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

7. Si decide adquirir este producto, ¿De qué forma lo implementaría en el restaurante?

Gráfico N° 7: Si decide adquirir este producto, ¿De qué forma lo implementaría en el restaurante?

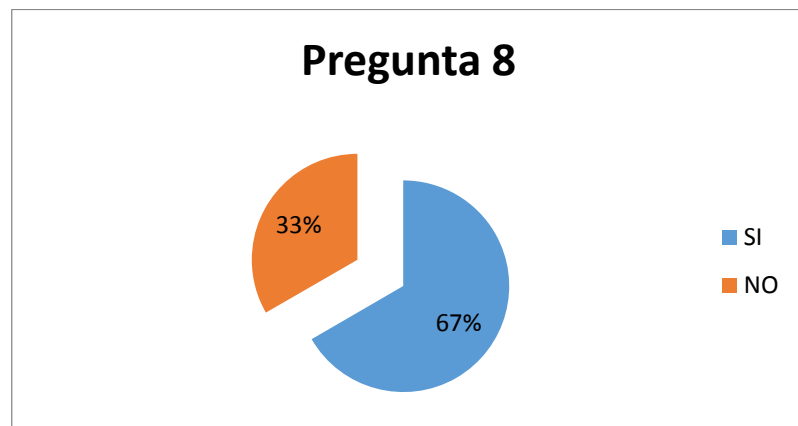


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

8. ¿Las políticas internas de su establecimiento le permiten la adquisición de este tipo de dispositivos?

Gráfico N° 8: ¿Las políticas internas de su establecimiento le permiten la adquisición de este tipo de dispositivos?

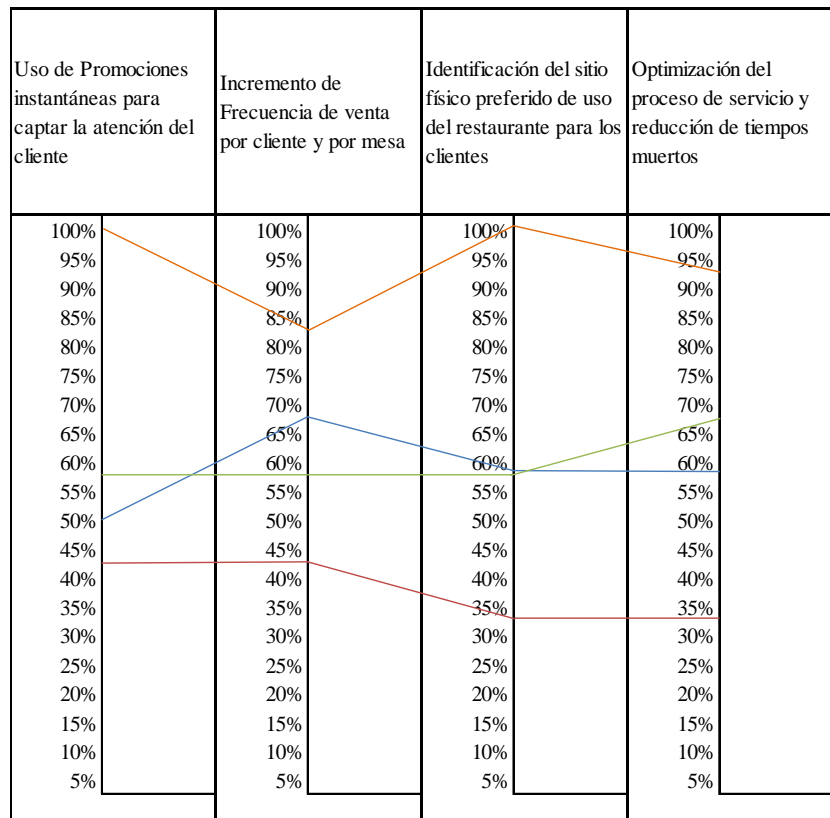
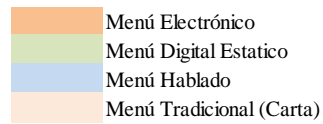


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

9. Ordene según su criterio que menú posee una ventaja competitiva en cada atributo (4 es lider y 1 es sin ventaja - Orden Vertical)

Gráfico N° 9: Escalas Mentales

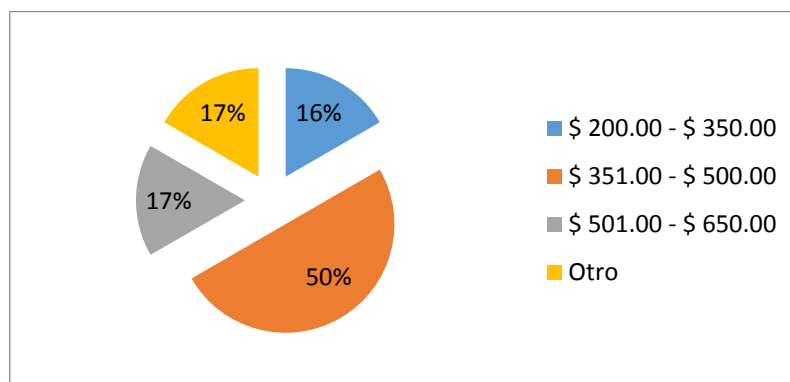


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la implementación de cada dispositivo en su establecimiento? (Pantalla táctil, software personalizado que posea las características del numeral 3)

**Gráfico N° 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la implementación de cada dispositivo en su establecimiento?
(Pantalla táctil, software personalizado que posea las características del numeral 3)**

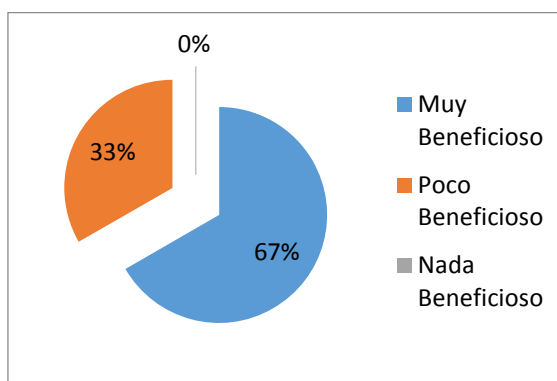


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

11. Que tan beneficioso considera es el producto frente al costo que representa, relación "costo/beneficio"

Gráfico N° 11: Que tan beneficioso considera es el producto frente al costo que representa, relación "costo/beneficio"



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Conclusiones Gráficas

Se ha identificado mediante el uso de encuestas que el mercado objetivo ya ha escuchado hablar sobre el uso de Menús Electrónicos como parte del servicio en restaurantes de comida, además de esto también se pudo conocer que los restaurantes mencionados a nivel nacional que hacen uso de este tipo de dispositivos son “Pizzería el Hornero” y “Tanta”, restaurante de comida gourmet peruana ubicado en Samborondón – Guayaquil cuyo software utilizado se denomina “Restaurant Menú”.

Se pudo identificar el grado de importancia de los atributos mencionados que ofrece el Menú Electrónico y para lo cual los 3 principales son los que se describen a continuación:

- Optimización del proceso de servicio y reducción de tiempos muertos (81%)
- Minimización de errores, el cliente elige su pedido con precisión (61%)
- Estadísticas de Venta a tiempo real (58%)

Se considera que mediante el uso del dispositivo, los factores que se lograrían incrementar son la satisfacción al cliente (33%) y el tiempo estadía y consumo (42%).

Además según la opinión de los encuestados, los 3 beneficios principales que los comensales obtienen mediante su uso son:

- Reducción de tiempos de espera (80%)
- Mejora de la experiencia en el servicio (77%)
- Información detallada sobre el platillo a degustar (57%)

Se pudo determinar que el 83% de los encuestados hacen mención a que los proveedores si van a estar interesados a publicitarse a través de este medio, esto se debe a que se puede emitir cualquier tipo de información sin límite alguno en el Menú Electrónico.

Los encuestados mencionan que las políticas internas de los establecimientos a los cuales pertenecen si les permiten adquirir este tipo de dispositivos (67%) y para lo cual su implementación sería planificada para cada mesa individual dentro del restaurante (83%) para brindar mayor comodidad al cliente y con esto mejorar la experiencia del servicio; el precio que estarían dispuestos a pagar (50%) , se encuentra dentro del rango de \$ 351.00 a \$ 500.00, lo que incluye la pantalla táctil, software personalizado y las características que se hacen mención en la pregunta #3 de la encuesta realizada por lo que la relación costo/beneficio que se hace mención en la pregunta #10, es descrita por los encuestados como “Muy Beneficioso” (67%).

Mediante el análisis y la tabulación de la pregunta # 9, se procedió a realizar el gráfico de escalas mentales para determinar la ventaja competitiva y posicionamiento que posee el Menú Electrónico en relación a su competencia; Se puede observar que de los atributos mencionados, el Menú Electrónico es el dispositivo que se encuentra por encima de sus competidores debido a los beneficios que el mercado objetivo percibe por su uso y por lo que hace más factible y viable la propuesta del modelo de marketing de mejora del servicio al cliente mediante el uso de este tipo de dispositivos.

2.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación

La empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia, esta elección del mercado de referencia implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de conseguir mercados potenciales distintos. Una empresa puede escoger entre dirigirse a la totalidad del mercado, o concentrarse en uno o varios segmentos que forman parte del mercado de referencia. (Lambin, 1995); es por esto que para el presente estudio, se toman a consideración en análisis del comportamiento del segmento mercado BtoB, la medición y pronósticos del mercado así como también la macro y micro segmentación.

2.3.1.2.1 Análisis de los mercados de negocios (B2B) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador organizacional

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU ^{4a}) de todas las actividades económicas del Ecuador y en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se ha logrado estratificar las actividades comerciales ecuatorianas bajo nomenclaturas utilizadas a nivel internacional con la finalidad de poder tener información comparable entre países y unidades de negocios nacionales (Naciones Unidas, 2009) y cuyos resultados fueron utilizados para poder estratificar de manera precisa el segmento de mercado BtoB.

El análisis del segmento Business to Business (BtoB) está enfocado a tener como clientes a los restaurantes ubicados en la Ciudad de Quito y dentro del cual se identifican 2 nichos específicos de mercado que se encuentran dentro de la Clasificación CIIU I5610.01 y CIIU 15610.02 a los que va dirigido el Menú Electrónico y cuyas características específicas se encuentran detalladas en el presente análisis.

Clasificación CIIU I5610.01 – Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, Cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. (INEC, 2012)

Clasificación CIIU I5610.02 – Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera. (INEC, 2012)

Principales influencias en la conducta de compra industrial

- Factores económicos

Uno de los principales factores que influyen para el proceso de compra del segmento BtoB en cualquier nivel de demanda son los factores económicos, esto a través del análisis de la capacidad adquisitiva, esto se debe a que solo quienes posean los recursos económicos suficientes para adquirir este tipo de dispositivos electrónicos ofertados por eMenu serán quienes podrán gozar de sus beneficios, para ver las variables económicas de forma específica remitirse al punto 2.1.1.1. Factores Económicos dentro de los cuales se detallan los siguientes puntos:

- Producción y tamaño del sector de mercado.
- Capacidad Adquisitiva mediante el Análisis de Salarios.
- Pronóstico de Crecimiento del Sector de Mercado mediante el Análisis de la variable Riesgo País.

Ecuador, al ser un país en vías de desarrollo, los indicadores de la encuesta realizada por el INEC de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) en el año 2014, se menciona que: El 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2010; El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que lo registrado en el 2010.; El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos.; El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en 2012. (INEC, 2014)

Esta evidencia demuestra de manera clara el dinamismo de la incursión tecnológica en el territorio ecuatoriano en comparación con años anteriores; es decir las Tecnologías de la Información y la Comunicación se muestran cada vez más como una necesidad en el contexto de la sociedad, donde los cambios sociales, el aumento de los conocimientos y la demanda de información, se convierten en una exigencia permanente; es por esto que la introducción de este tipo de dispositivos electrónicos se encuentran bajo el mismo contexto en la modernización de un país en vías de desarrollo.

La única franquicia en territorio ecuatoriano que ha implementado “*entretenimiento tecnológico*” al Servicio al Cliente es Tropi Burger, esto es mediante la introducción de dispositivos musicales “iPod” en pedestales ubicados en las mesas para permitir escuchar música a los comensales.

- Factores Organizacionales

El estudio organizacional del segmento de mercado BtoB se basa en el enfoque de los objetivos económicos, prácticas de servicio y políticas que poseen las empresas a las que va dirigida la propuesta.

Al hablar de restaurantes ya sean nacionales o extranjeros, se conoce que el principal objetivo al igual que una empresa regular es la generación de utilidad o rendimientos a través de la actividad comercial, éste objetivo se lo puede alcanzar mediante el incremento de ventas y según lo que propone el modelo de marketing del presente trabajo mediante la implementación del Menú Electrónico, a través de la mejora del servicio al cliente y por consecuencia los beneficios descritos en el punto.3.3.4.1 Producto

En cuanto al servicio se puede destacar la continua preocupación de las empresas para mejorar la experiencia de

servicio de los clientes, en este caso, comensales, lo cual demuestra una gran apertura de introducción de la presente propuesta debido a que el producto mencionado en base a sus características específicas promete satisfacer a los usuarios finales quienes hagan uso de este tipo de dispositivos.

Uno de los factores que puede representar una amenaza en la introducción del uso del Menú Electrónico es el establecimiento de políticas y reglamentos específicos de restaurantes cuya Casa Matriz resida en el exterior, esto se debe a que cualquier tipo de modificación en la estructura del negocio que se pretende “*Estándar*” por la figura comercial de la “*Franquicia*” debería pasar por niveles de aprobación fuera del alcance de los propietarios del uso la marca a Nivel Nacional; lo cual podría presentar dificultades en la introducción en esta sección o nicho del segmento de mercado, lo que no pasaría en el mercado Nacional debido a que se negociaría o se ofertaría el producto mencionado de forma directa con quien posee el poder de decisión y la capacidad de compra dentro de la organización.

- Factores Interpersonales

La adquisición del Menú Electrónico para el uso de una localidad objeto del target de mercado descrito con

anterioridad está relacionada con variables subjetivas como el “Estatus” y la “Persuasividad”, hablando de la primera variable, esto es, “Estatus”, la adquisición y uso de éste tipo de dispositivos otorgará un cierto nivel de prestigio para quién haya implementado este complemento a la prestación de Servicio al Cliente de su empresa, esto se debe a que la empresa será reconocida por sus competidoras por implementar una idea innovadora que beneficia a los segmentos de mercado BtoC y BtoB, y de esta manera lograr obtener una ventaja competitiva diferenciadora; al hablar de “Persuasividad” como segunda variable, se hace referencia a que este tipo de dispositivos pueden “incitar” a los consumidores o comensales a incurrir en un aumento de compras individuales, causadas en ocasiones por potenciales “compras impulsivas” (ver punto 2.1.1.3.2. Compradores Impulsivos), el uso de un Menú Electrónico puede “Persuadir” al comensal a incrementar su consumo.

- Factores Individuales

Los esfuerzos para la venta al segmento de mercado BtoB está relacionado de manera directa con su capacidad adquisitiva como entidad, esto se debe a que para la adquisición de este tipo de dispositivos, la empresa cliente deberá incurrir en una inversión significativa que promete generar valor a las

operaciones del negocio y de la cual se espera obtener un incremento de beneficios como consecuencia.

Principales etapas del proceso industrial de compras

El modelo básico que se posee a nivel organizacional para concretar una compra de bienes o servicios a proveedores que los potenciales clientes del segmento de mercado BtoB pueden incidir para la adquisición del Menú Electrónico es el siguiente:

Generalidades – Aceptación de un Nuevo Proveedor

El departamento de compras locales para calificar como proveedor a una compañía que propone la prestación de servicios requiere o solicita los siguientes documentos como actividad de control para recopilar su información específica:

- Nombre del Proveedor
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Tipo de Servicio o Actividad que realiza
- Dirección Tributaria o Domiciliaria
- Mail de contacto
- Cuenta Bancaria
- Forma de Pago preferencial
- Otros.

Una vez que se ha aprobado al nuevo proveedor que propone la prestación de servicios, el proceso de compras está listo para generar un nuevo requerimiento para satisfacer las necesidades de la organización.

1. Reconocimiento del Problema

Se genera una necesidad dentro de la organización que necesita ser satisfecha, la necesidad descrita puede estar relacionada con la adquisición de un bien en específico o un servicio que es requerido para continuar con las operaciones comerciales generadas por la organización.

2. Descripción General de la Necesidad

Dentro de una organización que por su complejidad y tamaño se encuentra dividida por departamentos, existe un departamento especializado en gestionar las compras o requerimientos de necesidad que posee la organización, la necesidad generada necesita ser comunicada al departamento de “*Compras*” para realizar las siguientes actividades:

- Análisis del Requerimiento de Compra
- Análisis del Presupuesto Organizacional
- Aprobación/Rechazo del Requerimiento

3. Especificación del Producto

El nuevo requerimiento o necesidad generado dentro de la organización debe proporcionar al departamento de compras la “*especificación del producto*” que se desea adquirir, esta información le sirve al departamento de compras debido a que en base a esto se procederá a aceptar/rechazar el requerimiento.

4. Búsqueda, Solicitud y Selección de Proveedores

Una vez que el requerimiento solicitado fue aprobado, el departamento de compras se encarga del proceso de “*búsqueda de proveedores*” que se encuentran registrados en su base de datos, hay que mencionar que los proveedores de los cuales se espera recibir el producto/servicio previamente han sido aprobados para la prestación de sus servicios, (ver proceso de aprobación en *Generalidades*).

Cuando el departamento de compras ha identificado los posibles proveedores idóneos que pueden satisfacer las necesidades requeridas por la compañía, se procede a solicitar cotizaciones para evaluar variables como:

- Disponibilidad o capacidad de respuesta del proveedor
(Capacidad de Producción)

- Tiempos de despacho/recepción de mercadería (Just in Time “*JIT*”)
- Costos del producto
- Calidad del Producto

Al tener la información de las cotizaciones proporcionadas por los proveedores, se procede a seleccionar al “*mejor*” proveedor mediante un análisis conjunto que involucra a las variables mencionadas con anterioridad, de esta manera se elige al proveedor que generará más “*Valor Agregado*” a las operaciones de la compañía.

5. Especificación de la Orden

Posterior a la “*Selección del mejor Proveedor*” se procede a generar una orden de compra o una confirmación de compra al proveedor seleccionado, y de esta manera se genera el proceso de compra/recepción de mercadería/pago que será realizado por la organización, como parte del proceso se determina lo siguiente:

- Fecha de recepción del bien/servicio
- Representante o responsable del servicio contratado
- Revisión de Calidad de los productos/servicios recibidos
- Otros

6. Revisión de desempeño

Como parte del control de las operaciones de la compañía, se procede a realizar la revisión de desempeño del producto/servicio recibido para verificar el cumplimiento de las variables anteriormente mencionadas, esta actividad se la realiza con el objetivo de evaluar la eficiencia y el grado de cumplimiento del proveedor para poder tomar una decisión a futuro de una posible “*desvinculación*” de las relaciones comerciales de la compañía o una posible conformación de una “*alianza estratégica*” por los beneficios recibidos y pasar a ser considerado como un proveedor “*preferente*”.

Como se puede evidenciar, el proceso de contratación que se espera percibir al tratar de generar una relación comercial con una empresa determinada (BtoB) está influenciada por varios aspectos que necesitan ser cumplidos en base a las exigencias pactadas, se puede determinar que el proceso de “*Revisión de desempeño*” es uno de los puntos clave que van a ser analizados por las empresas clientes de eMenu (BtoB), esto con el objetivo de verificar el nivel de cumplimiento de los beneficios que se esperan recibir por la utilización del Menú Electrónico en base a sus características específicas ya mencionadas. (Kotler & Keller, 2006)

2.3.1.2.2 Medición y pronóstico de mercados

Como lo mencionado en los “*Factores Económicos*” del punto 2.1.1.1.1 Producción y Tamaño del Sector de Mercado, el entorno o panorama de mercado es el siguiente:

En Ecuador, según estadísticas del INEC, mediante la emisión de los resultados del Censo Económico 2010, en el sector de Hoteles y Restaurantes, se registró una producción anual de US\$642,075,577, de los cuales en la Clasificación CIIU 4.0 “I5610” de Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas a la cual se ve enfocada este proyecto, representó el 53%, esto es US\$342,501,760, y para lo que los esfuerzos de esta investigación y del resultado del estudio, el enfoque dentro de la provincia de Pichincha abarca el 78%, esto es, US\$268,390,004 (INEC, 2010).

2.3.1.2.3 Macro segmentación: identificación de los mercados de referencia

El análisis del segmento de mercado Business to Business (BtoB) está enfocado a tener como clientes a los restaurantes ubicados en la Ciudad de Quito y dentro del cual se identifican 2 nichos específicos de mercado que se encuentran dentro de la Clasificación CIIU I5610.01 y CIIU 15610.02 a los que va dirigido el Menú Electrónico y cuyas características específicas se encuentran detalladas en el presente análisis.

Clasificación CIU I5610.01 – Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, Cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. (INEC, 2012)

Clasificación CIU I5610.02 – Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera. (INEC, 2012)

Para la identificación de las empresas descritas con anterioridad se tomó a consideración el directorio de empresas de la Clasificación CIU I5610.01 y I5610.02 que se encuentra documentado en línea en la página del INEC, ésta clasificación corresponde a la macro segmentación de mercado a la cual va dirigida la presente propuesta.

Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta

- ¿Quiénes?

Aquellas empresas que se encuentren en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme ubicados en la ciudad de Quito que se encuentran dentro de la Clasificación CIU I5610.01 y CIU 15610.02

- ¿Porque?

Los esfuerzos de investigación planteados en el presente trabajo de estudio se direccionan a la comercialización de dispositivos electrónicos de Actividades de Restaurantes y Servicio Móvil de comidas ubicados de forma específica en la sub clasificación CIIU 4.0 descrita con anterioridad; La clasificación de éstas 2 ramas dentro de la Clasificación Internacional fueron seleccionadas debido a que este tipo de empresas se encuentra en contacto directo con el consumidor final, el cual espera además de lo que ofrece el restaurante, una buena experiencia de servicio.

2.3.1.2.4 Micro segmentación: segmentación según el comportamiento

Lambin cita a Shapiro B.P y Bonoma T.V (1984) para hacer referencia al proceso de segmentación basado en cinco criterios ligados según su jerarquía desde afuera hacia adentro. (Lambin, 1995).

El siguiente esquema muestra las características que debe poseer el segmento de mercado BtoB ubicado dentro de las clasificaciones CIIU descritas en la Macro Segmentación y del cual se espera generar acuerdos contractuales de servicio compra & venta para obtener beneficios futuros.

Cuadro N° 1: Jerarquía imbricada de criterios de segmentación utilizables en los mercados industriales

Entorno	Sectores industriales	Clasificación CIIU I5610.01 y CIIU 15610.02
	Tamaño de empresa	Mayor a US\$200,000.00 de ingresos anuales
	Situación Geográfica	Quito - Ecuador
Parámetros de Explotación	Tecnología de la empresa	La empresa debe poseer medios tecnológicos para ofertar sus servicios, esto puede ser vallas publicitarias, pantallas LED, páginas de internet, otros. esto demuestra el grado en el que la empresa integra la tecnología y servicio.
	Utilización de producto o marca	El cliente industrial debe estar preocupado por dar a conocer su marca ante su mercado objetivo (Consumidores BtoC).
	Capacidad técnica y financiera	Se debe poseer un presupuesto anual relacionado con marketing, servicio al cliente, investigación y desarrollo igual o mayor a US\$10.000 debido a que se espera vender 20 unidades por local comercializado, esto es aproximadamente el 5% de los ingresos anuales.
Método de compra	Estructura Jerárquica y criterios de compra	Se deberá contar con departamentos establecidos de marketing para que puedan evaluar la propuesta y presentar el proyecto para su aprobación, el análisis de la inversión realizada vs beneficios obtenidos deberá ser efectuado por el personal calificado y no rechazar la propuesta efecto de decisiones impulsivas no analizadas.
Factores Coyunturales	Urgencia de ejecución	La empresa deberá estar en constante búsqueda de aplicar estrategias de diferenciación cuyos resultados la ubiquen por sobre su competencia.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

2.3.1.3 Posicionamiento en el sector industrial

2.3.1.3.1 Dimensiones Estratégicas

Las 5 estrategias más definidas de eMenu para competir en el sector industrial son las siguientes:

- Especialización

Una de las principales estrategias que tiene que tomarse a consideración es la especialización de la prestación de

servicios al target definido, esto se debe a que el objetivo de brindar un producto especializado que se ajuste a las necesidades específicas de cada componente del mercado ubicado en la Clasificación CIIU I5610.01 y CIIU 15610.02 es necesario para ubicarse en el “top of mind” del cliente corporativo (BtoB), de esta forma, la prestación de servicios ofertada se realizará de forma personalizada bajo asesoría de diseño visual, diseño informático de programación (Software), diseño de restructuración de Layout u optimización de uso del espacio físico de las instalaciones físicas, otros., eMenu no se encuentra en el mercado de “retail” (Compra-Venta).

- Liderazgo Tecnológico

Para obtener las características de funcionamiento y obtención de beneficios para los segmentos de mercado BtoB y BtoC expresas en el capítulo 1, se necesita comercializar productos que se encuentren en la Vanguardia Tecnológica para que puedan soportar las plataformas virtuales de simulación de Menú Electrónico, pago electrónico, redes sociales, juegos, otros, además aquellas necesitadas por eMenu como parte de los procesos internos de negocio para poder ofrecer el servicio de diseño visual, diseño informático de programación (Software), otros; es por esta razón que tanto el producto ofrecido como los procesos internos del negocio deben tener tecnología de punta capaz de poder satisfacer las necesidades

de los requerimientos de los segmentos de mercado para la continuidad de la compañía.

Esta dimensión estratégica es un factor crítico del éxito de eMenu debido a que representa el grado en que busca el liderazgo tecnológico frente a sus potenciales competidoras mediante la copia o imitación; de esta manera se fortalecen las barreras de ingreso para la competencia en la industria con el objetivo asegurar una mayor participación en el mercado.

- Apalancamiento Financiero

El apalancamiento es el resultado de decisiones que se adoptan en la gestión empresarial y se refiere a que, en ciertas ocasiones, la dirección de las compañías resuelve asumir costos fijos para obtener el uso de determinados recursos, ya sea materiales o financieros (Frank Reinaldo, 2014)

Para iniciar las operaciones de eMenu se debe incurrir en una inversión de Capital Considerable debido a que el inventario de producto terminado que se espera Importar desde China por parte del proveedor Aliexpress representa costos altos.

El índice de rentabilidad de las inversiones de los accionistas (ROA) que refleja la gestión operativa y empresarial de eMenu

debe ser mayor al costo del capital generado por el apalancamiento financiero, de esta manera se podrá determinar que eMenu genera una mayor utilidad en comparación en a los intereses que se pagan producto del apalancamiento financiero.

- Calidad del Producto

La calidad del producto se relaciona con la gestión operativa y comercial que se consiga con los proveedores, el inventario de Producto Terminado de eMenu debe satisfacer los requerimientos de capacidad de hardware para soportar el Software del Menu Electrónico; mediante el análisis del proveedor Aliexpress se pudo determinar que los Dispositivos Electrónicos a ser importados pueden soportar las plataformas virtuales que se planean ser instaladas, además este tipo de dispositivos ofrecen una garantía de 1 año por cualquier tipo de defecto de fábrica, al ser un proveedor en línea, se pudo evidenciar que la calificación del proveedor de “1 a 5 estrellas” donde la calificación optima es 5, Aliexpress por sus ventas concretadas y retroalimentación de sus clientes recibe la puntuación de 5 estrellas por calidad de producto, esto es, la máxima calificación.

- Servicio

El servicio que se ofrece mediante la implementación del Menú Electrónico en un restaurante ubicado dentro de la clasificación CIIU I5610 beneficia a los segmentos de mercado BtoC y BtoB mediante las siguientes características:

Cliente: el servicio prestado al segmento de mercado BtoB está representado por los servicios auxiliares con la línea de productos, tales como el asesoramiento personalizado, la asistencia de ingeniería, instalación, modificación de la red interna de servicios, mantenimiento y actualización de Software.

Consumidor Final: Solicitar ordenes (Platillos) desde la mesa donde se sitúa el comensal haciendo uso del dispositivo electrónico instalado en cada mesa, “No más filas”, uso de Redes Sociales a través del dispositivo, “Marketing boca a boca”, Opción de utilizar el dispositivo en diferentes idiomas “Menú Internacional”, Recibir información directa sobre promociones, ingredientes, recetas, etc., Reducir el tiempo de espera entre la orden de pedido y su despacho desde cocina “Pedidos instantáneos”., Libre decisión de realizar una orden de pedido en cualquier tiempo.

2.3.1.3.2 Grupos Estratégicos

Una industria tendría un solo grupo estratégico si todas las empresas usaran esencialmente la misma estrategia, caso contrario, cada empresa podría constituir un grupo aparte (Porter, 2009).

A través de esta definición se pudo identificar 5 grupos estratégicos que mediante un análisis de la Industria Nacional e Internacional relacionado al giro de negocio que se plantea en el presente estudio, abarcan a la Industria de Clasificación Internacional Industrial Uniforme 4.0 15610 Actividades de Restaurantes y Servicio Móvil de Comidas.

La clasificación de los Grupos estratégicos identificados es la siguiente:

- Líderes Tecnológicos representado por Microsoft, quien se halla en 2 países (Canadá y Estados Unidos)
- Compañías en Crecimiento representada únicamente por Conceptic quien se halla en más de 15 países
- Compañías en fase de Introducción representadas por Touchit! (la más representativa), ASKA T3, 3iMenu.

- Menús Estáticos Digitales
- Menús Tradicionales

2.3.1.3.3 Análisis de la Competencia relevante

El análisis de la competencia relevante se efectúa a través del análisis de supuestos y objetivos futuros:

- Supuestos

Los líderes tecnológicos representan una clara amenaza para el giro de negocio que plantea eMenu, esto se debe a que gracias a su especialización de diseño y producción de productos de hardware y software, pueden ser capaces de diseñar Aplicaciones Móviles para cualquier tipo de dispositivos de manera gratuita que ofrezcan similares beneficios a los que se menciona, y de esta manera desplazar a eMenu del mercado.

- Objetivos Futuros

Las empresas en crecimiento como Conceptic, poseen claros objetivos de expansión de mercado, lo cual puede llegar a representar una clara amenaza por el incremento de la

competencia para eMenu, las empresas de Clasificación CIIU 4.0 I5610 que residen en Ecuador como Fridays, Tony Roman's, Grupo KFC, Otros, podrían preferir contratar los servicios de una empresa que tiene más años en el mercado como Conceptic antes que aquella que podría encontrarse en fase de introducción como eMenu.

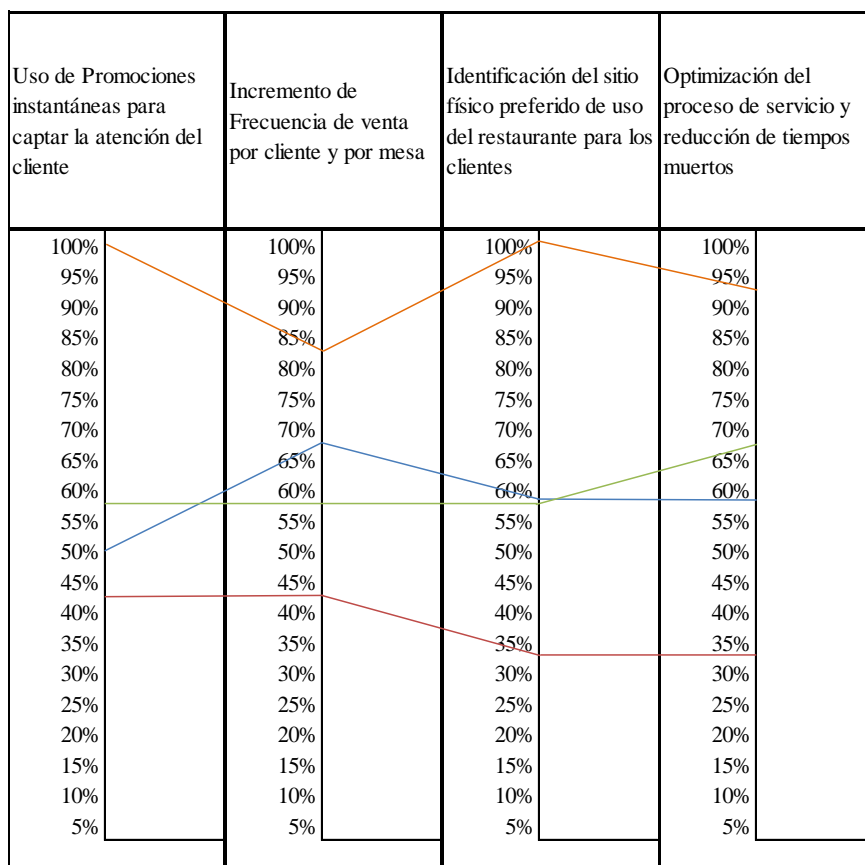
Los objetivos futuros de Touchit! es expandirse en Latino América ya que sus principales mercados se encuentran situados en Uruguay, Argentina, Paraguay, Chile y Brasil; lo que representa una competencia relevante para eMenu debido a que sus esfuerzos comerciales podrían enfocarse en el mercado ecuatoriano.

Actualmente todas las franquicias multinacionales poseen menús estáticos y digitales, los cuales han sabido satisfacer sus necesidades durante varios años; por lo tanto muchas franquicias pueden estar satisfechas con la forma en la que se publicita a sus clientes debido a que conocen la metodología de uso y tienen definidas estrategias de empleo haciendo referencia a que información se emite y cuando se lo hace, además pueden preferir la no adquisición los dispositivos electrónicos debido a la cantidad de inversión necesaria para su implementación.

Otra de las posibilidades existentes es el hecho que los fabricantes de menús estáticos y digitales al ver la oportunidad de negocio de la comercialización de Menús Electrónicos puedan expandir sus líneas de productos y adaptar los dispositivos que actualmente ofrece a menor costo de los que expone eMenu, todo esto por su mayor capacidad de negociación con los proveedores además de que pueden poseer una integración hacia atrás lo cual los posiciona como fabricantes de sus productos.

2.3.1.3.4 Sistematización de la información: escalas mentales

Ordene según su criterio que menú posee una ventaja competitiva en cada atributo (4 es líder y 1 es sin ventaja - Orden Vertical)

Cuadro N° 2: Escalas Mentales

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Conclusiones Gráficas

Mediante la tabulación de la pregunta # 9, se procedió a realizar el gráfico de escalas mentales para determinar la ventaja competitiva y posicionamiento que posee el Menú Electrónico en relación a su competencia; Se puede observar que de los atributos mencionados, el Menú Electrónico es el dispositivo que se encuentra por encima de sus competidores debido a los beneficios que el mercado objetivo percibe por su uso y por lo que hace más factible y viable la

propuesta del modelo de marketing de mejora del servicio al cliente mediante el uso de este tipo de dispositivos.

Cuadro N° 3: Datos Gráficos

COMPETENCIA	ATRIBUTOS			
	Uso de Promociones instantáneas para captar la atención del cliente	Incremento de Frecuencia de venta por cliente y por mesa	Identificación del sitio físico preferido de uso del restaurante para los clientes	Optimización del proceso de servicio y reducción de tiempos muertos
Menú Hablado	50%	67%	58%	58%
Menú Tradicional (Carta)	42%	42%	33%	33%
Menú Digital Estático	58%	58%	58%	67%
Menú Electrónico	100%	83%	100%	92%

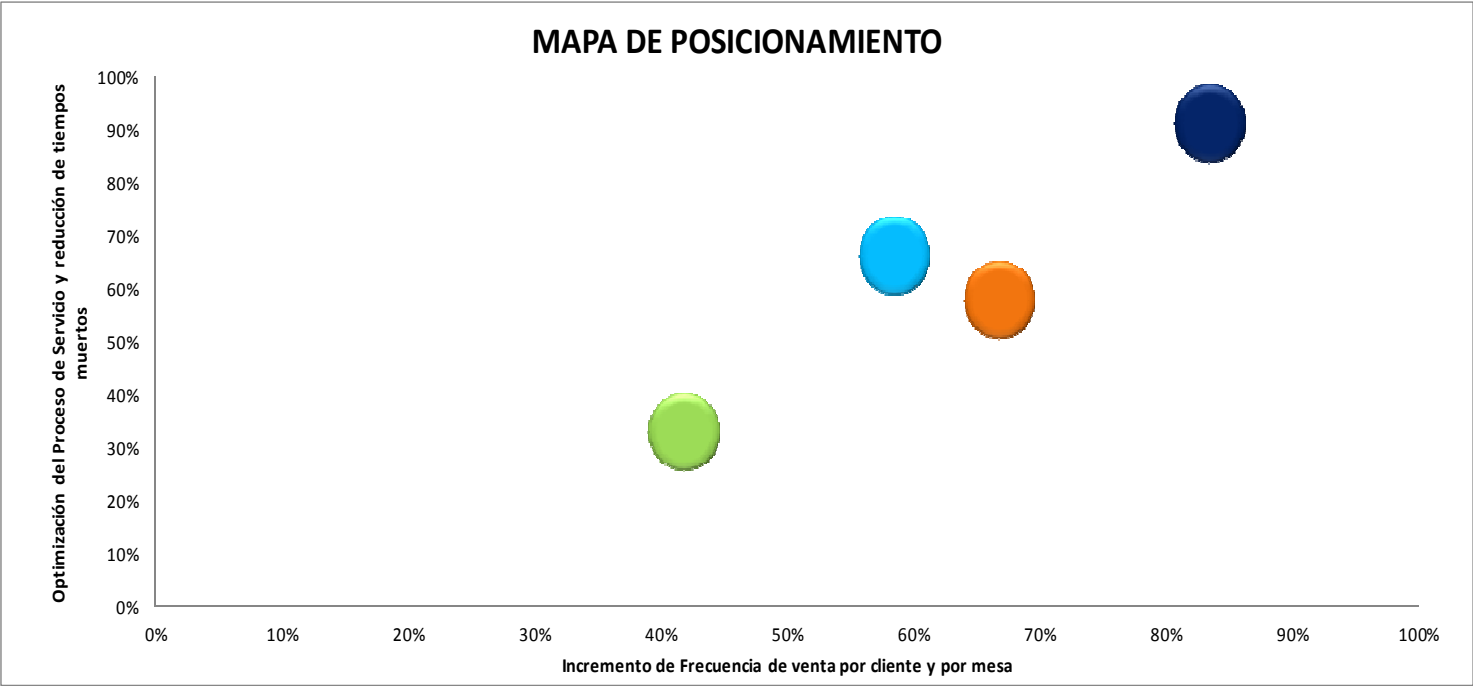
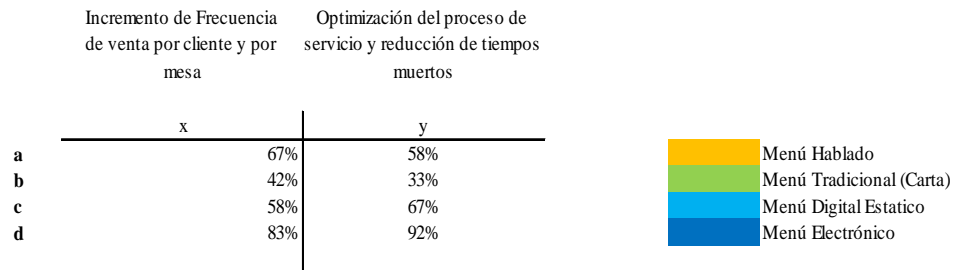
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

2.3.1.3.5 Mapas de Posicionamiento: merca métrica

Para graficar el mapa de posicionamiento se tomó a consideración los Grupos Estratégicos y los Atributos del Menú Electrónico, la Información se obtuvo de manera directa por parte de la investigación realizada al segmento de mercado BtoB.

Gráfico N° 12: Mapa de Posicionamiento – Variable 1 y 2



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

Gráfico N° 13: Mapa de Posicionamiento – Variable 1 y 3

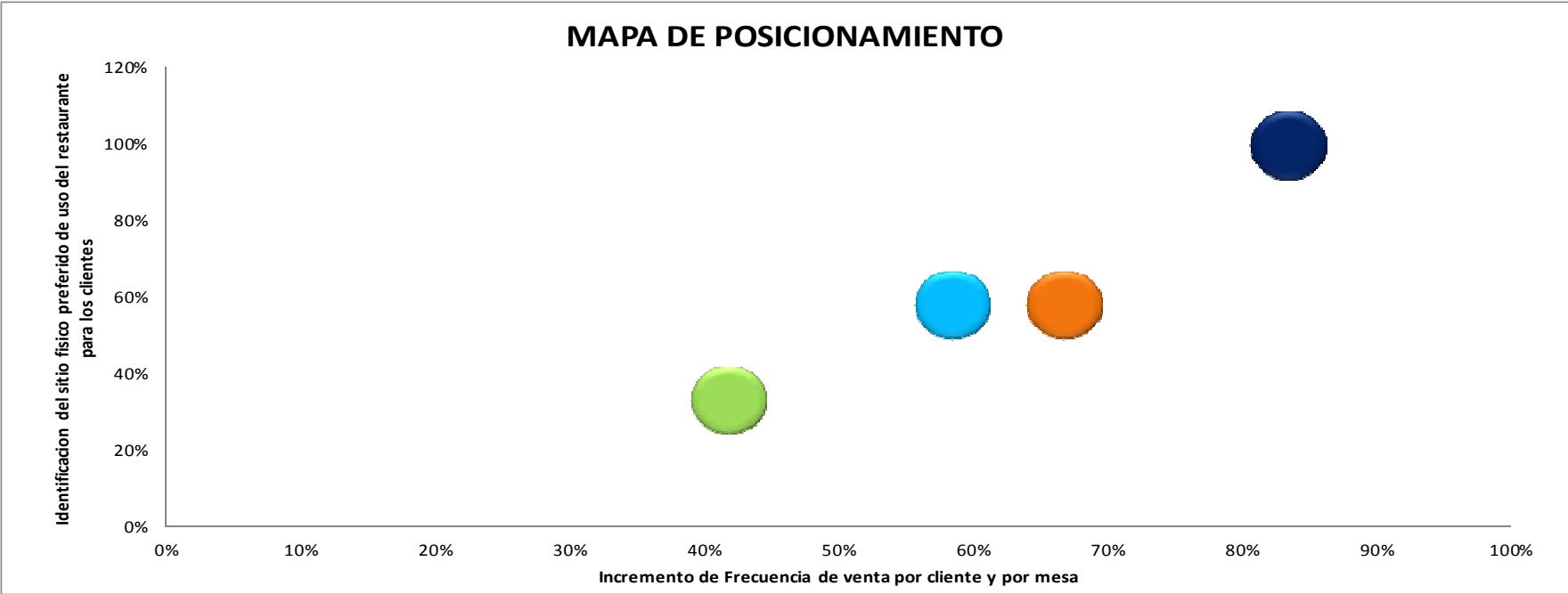
	Incremento de Frecuencia de venta por cliente y por mesa	Identificación del sitio físico preferido de uso del restaurante para los clientes
	x	y
a	67%	58%
b	42%	33%
c	58%	58%
d	83%	100%

Menú Hablado

Menú Tradicional (Carta)

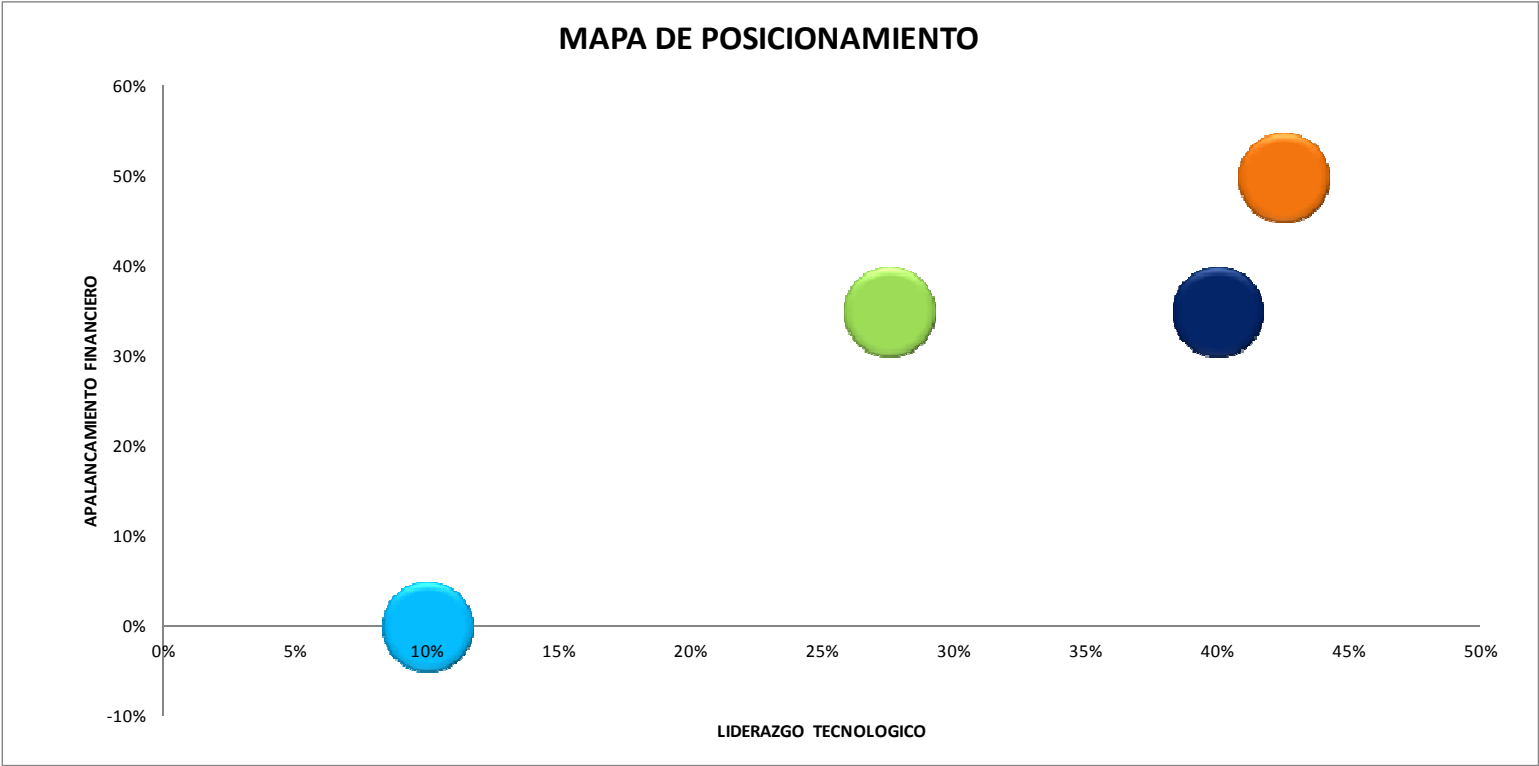
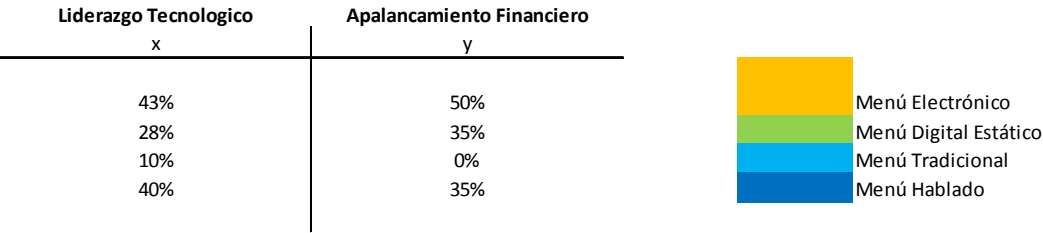
Menú Digital Estático

Menú Electrónico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

Gráfico N° 14: Dimensiones estratégicas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

2.3.1.3.6 Oportunidades de Mercado

Mediante la investigación realizada al segmento de mercado BtoB, y mediante el análisis de los gráficos 1 y 2 se puede determinar que los atributos del Menú Electrónico relacionados a:

- Incremento de Frecuencia de Venta por Cliente y por mesa.
- Optimización del proceso de servicio y reducción de tiempos muertos.
- Identificación del sitio físico preferido de uso del restaurante para los clientes

Si logran introducirse en el mercado ecuatoriano presentarán una ventaja competitiva por sobre sus competidoras debido a que se evidencia que el segmento de mercado BtoB considera que sus características son más beneficiosas tanto para la gestión de la empresa como para el servicio al cliente de los comensales en consideración con los otros competidores.

2.3.1.3.7 Estrategias de Diferenciación de la oferta

Luego de realizar una investigación acerca de todos los competidores potenciales en el mercado, se han identificado

alrededor de 8 quienes poseen similares servicios y/o atributos a los que posee eMenu, mismos que se encuentran descritos en el punto 2.2.1.1 Competencia – rivalidad interna & externa; la diferenciación de la oferta en relación a eMenu está relacionado en que los productos ofertados se enfocan a la obtención de beneficios de los segmentos de mercado BtoB y BtoC, mediante las siguientes características: descritas con especificación, en el punto 3.3.4.1.5. Diferenciación del producto.

2.3.1.3.8 Estrategias de Posicionamiento

Una vez que el segmento de mercado objetivo ha sido definido, la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en el establecimiento del programa de marketing. El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desean ser percibida por los compradores objetivos. Las preguntas a examinar en la selección de un posicionamiento son las que se describen: (Lambin, 1995)

¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?

Según el proceso de recolección de datos y los resultados de la tabulación de la encuesta, al hacer referencia a la pregunta 3 donde

se mencionan los atributos del menú electrónico “Ordene según el grado de importancia del 1 al 6 donde 1 es más importante y 6 menos importante los siguientes atributos que posee el Menú Electrónico”, se pudo determinar que lo que le interesa al segmento de mercado BtoB es lograr una optimización de tiempos en el proceso de servicio, lograr una minimización de errores entre la orden solicitada y el producto despachado, obtener estadísticas de venta a tiempo real y el incremento de la frecuencia de venta por mesa, características diferenciadoras de lo ofertado por eMenu vs sus competidoras, esto hace que por consecuencia tenga un mejor posicionamiento dentro del mercado.

¿Cómo son percibidas las diferentes marcas o firmas en competencia en relación a estas características distintivas?

Para responder a esta pregunta se hace referencia a la tabulación de datos de la pregunta 9 y cuya interpretación descrita en el punto 2.3.1.3.4 Sistematización de la información: escalas mentales, se pudo evidenciar que en relación a la información obtenida, los atributos y beneficios esperados que promete ofrecer el uso de los dispositivos electrónicos, lo consolida por encima de sus competidoras.

Como se puede evidenciar mediante la tabulación de los resultados de la encuesta, los atributos del menú electrónico lo colocan por sobre su competencia, la estrategia de posicionamiento para

aprovechar el grado de aceptación del segmento de mercado está relacionada con la expansión rápida de mercado para consolidarse en el top of mind de la industria, cabe mencionar que debido a que no existe una competencia directa a nivel nacional.

3 PLAN ESTRATÉGICO, ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN), PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL

El plan estratégico según Michael Porter consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, es por esto que dentro de este capítulo, para el desarrollo del Plan Estratégico de eMenu se desarrollan los siguientes puntos como misión, visión, valores organizacionales, factores claves de éxito, grupos objetivo, Matriz de análisis FODA y objetivos específicos de marketing.

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Misión

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué hace la organización?

Misión eMenu: Brindar un producto que mejore y optimice el servicio al cliente haciendo uso de un software especializado que permita obtener a la empresa la información a tiempo real sobre sus actividades comerciales para la toma de decisiones mediante el uso del Menú Electrónico, teniendo como principios fundamentales la innovación de los productos, el mejoramiento continuo y el

espíritu de trabajo en equipo basados en la ética empresarial para servir de manera eficiente y personalizada al mercado objetivo; otorgando la remuneración adecuada a los colaboradores internos y ofertando un producto de calidad al precio justo para lograr obtener beneficios futuros.

3.1.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Jack, 2000)

Visión eMenu: Ser la primera empresa en el país que preste servicios especializados en el diseño y uso de software que mejore y optimice el servicio al cliente mediante el uso de Menús Electrónicos en un plazo de 3 años a través de la innovación, el mejoramiento continuo y el espíritu de trabajo en equipo.

3.1.3 Valores

García Maynez (1971), expone una breve definición de los valores, "los valores más altos, es decir, los propiamente éticos, no son los de los bienes, sino de las personas y sus actos. No residen en las cosas, sino en la voluntad, la intención y los propósitos", Investigadores como Deal y Kennedy (1982), Frost, Moore, Louis, Lundberg, y Martin (1985), Peters (1987) y Schein (1992) afirman que los valores culturales de una organización, tienen un gran impacto en el

desempeño del trabajo (Hernández, 2015), es por esto que se definen los siguientes valores organizacionales con los que eMenu gestionará sus operaciones de manera diaria en búsqueda de los mejores resultados tanto en desempeño como en armonía del ambiente de trabajo.

- Proactividad

Actuar de manera positiva ante cualquier adversidad que se presente en el Negocio para de esta manera irrigar a todos los niveles de la organización la actitud positiva y de predisposición bajo un enfoque “*Top-Down & Down-Top*” dirigido a la interacción entre la alta dirección y los niveles operativos de la organización de manera combinada.

- Perseverancia

Mantener un esfuerzo continuo para la consecución de los objetivos organizacionales y buscar soluciones ante cualquier dificultad que se presente en el día a día.

- Ética Empresarial

Practicar una filosofía organizacional con sólidos sistemas morales compartidos por todos los miembros de la organización para comunicar a los Grupos de Interés la gestión transparente que se desarrolla a través de la prestación de los servicios y en beneficio de la sociedad.

- Puntualidad

Cumplir con los tiempos de entrega “*Deadlines*” que se han establecido a partir de la contratación de los servicios de eMenu sin demoras o excusas que generen inconformidad en los Clientes BtoB.

Efectuar las prácticas organizacionales en los tiempos planificados para no generar tiempos muertos o ineficiencias en los procesos que influyan de una manera u otra en la gestión empresarial.

- Responsabilidad

Prestar un servicio de calidad tomando en cuenta una serie de lineamientos, reglas y normas para contribuir con el crecimiento del Sector Industrial de Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas bajo un enfoque de beneficio mutuo entre la sociedad y empresa.

3.1.4 Factores Clave de Éxito

Los Factores Clave de Exito de eMenu corresponden a las dimensiones estratégicas explicadas en el punto “2.3.1.3 *Posicionamiento en el Sector Industrial*”

- Especialización
- Liderazgo Tecnológico
- Apalancamiento Financiero

- Calidad del Producto
- Servicio

Son los pilares fundamentales en los que eMenu dirige los esfuerzos de gestión para permanecer en el mercado y poder servir y satisfacer las necesidades del segmento BtoB, es por esto que se los describe como factores clave que pretenden identificar y brindar el producto ideal para el cliente corporativo (especialización) haciendo uso de tecnología de vanguardia (liderazgo tecnológico) y con ayuda de los recursos financieros proporcionado por terceros o por la inversión de sus accionistas (apalancamiento financiero), esto promete ofrecer un producto de calidad (calidad del producto) y un adecuado servicio post venta que se enfoque a que el segmento BtoB pueda aprovechar al máximo los dispositivos electrónicos ofertados (servicio).

3.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo (B2B, B2C)

El segmento de mercado al cual va dirigido la presente propuesta de Modelo de Marketing está relacionado con el grupo objetivo Business to Business (BtoB) pertenecientes a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme “CIIU I5610.01 y CIIU I5610.02” ubicados en la Ciudad de Quito.

Las empresas componentes de éste segmento industrial según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos comprenden las siguientes clasificaciones dentro de la macro segmentación de mercados:

- Clasificación CIU I5610.01 – Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, Cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. (INEC, 2012)
- Clasificación CIU I5610.02 – Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera. (INEC, 2012)

Dentro de la micro segmentación de mercados, esta se describe bajo el siguiente concepto:

Cuadro N° 4: Microsegmentación de mercados

Entorno	Sectores industriales	Clasificación CIU I5610.01 y CIU I5610.02
	Tamaño de empresa	Mayor a US\$200,000.00 de ingresos anuales
	Situación Geográfica	Quito - Ecuador
Parámetros de Explotación	Tecnología de la empresa	La empresa debe poseer medios tecnológicos para ofertar sus servicios, esto puede ser vallas publicitarias, pantallas LED, páginas de internet, otros. esto demuestra el grado en el que la empresa integra la tecnología y servicio.
	Utilización de producto o marca	El cliente industrial debe estar preocupado por dar a conocer su marca ante su mercado objetivo (Consumidores BtoC).
	Capacidad técnica y financiera	Se debe poseer un presupuesto anual relacionado con marketing, servicio al cliente, investigación y desarrollo igual o mayor a US\$10.000 debido a que se espera vender 20 unidades por local comercializado, esto es aproximadamente el 5% de los ingresos anuales.
Método de compra	Estructura Jerárquica y criterios de compra	Se deberá contar con departamentos establecidos de marketing para que puedan evaluar la propuesta y presentar el proyecto para su aprobación, el análisis de la inversión realizada vs beneficios obtenidos deberá ser efectuado por el personal calificado y no rechazar la propuesta efecto de decisiones impulsivas no analizadas.
Factores Coyunturales	Urgencia de ejecución	La empresa deberá estar en constante búsqueda de aplicar estrategias de diferenciación cuyos resultados la ubiquen por sobre su competencia.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Para evidenciar el proceso de determinación del mercado objetivo de manera específica dentro del punto 2.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación

3.1.6 Matriz Análisis FODA

La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto interno como el externo. (Kotler & Keller, 2006)

- Fortalezas
 - Única empresa en el mercado ecuatoriano dedicada a la prestación de servicios enfocados a la mejora del servicio al cliente mediante el uso de un software especializado en Menús Electrónicos.
 - Estrategias de negociación con clientes donde se establezcan cláusulas de exclusividad del uso del dispositivo electrónico con el Software Ofertado.
 - Obtención de patentes que fortalecen las barreras de ingreso de nuevos competidores.
 - La cotización de las pantallas táctiles “MEKT” cuyas especificaciones técnicas se encuentran descritas en el punto “2.2.1.2 Proveedores -

poder negociador” son consideradas de bajo costo en comparación con las ofertadas por proveedores como Apple, Microsoft.

- La fuerza de ventas que posee eMenu es especializada, el grupo de vendedores efectúa visitas a las personas que poseen capacidad de compra dentro de la compañía segmento de mercado BtoB con un demo como muestra gratuita del software que va a estar instalado en cada dispositivo electrónico ofertado.
- Debilidades
 - Falta de experiencia en el mercado.
 - Los requerimientos adicionales específicos que solicite el segmento de mercado BtoB pueden ser muy complejos y no aplicables al sistema operativo y hardware utilizado.
- Amenazas.
 - La incursión de empresas como Conceptic, 3iMenu, Mi Hormiga, Touchit, Aska T3 descritas en el punto “2.2.1.1 Competencia - rivalidad interna” cuya experiencia y permanencia en el mercado internacional es mayor de la que eMenu posee debido a que se encuentra en proceso de “Incursión” mediante el análisis de factibilidad haciendo uso del Modelo de Marketing en el presente trabajo, pueden ser consideradas

como potenciales amenazas si deciden penetrar en el mercado Ecuatoriano, razón por la cual eMenu podría quedar desplazada.

- Las regulaciones en el país relacionadas a la importación de mercadería extranjera pueden restringir o limitar la adquisición de los dispositivos electrónicos necesarios para la prestación de los servicios de la empresa, lo que podría ocasionar demoras e incumplimiento con los “*Deadlines*” previstos con los clientes BtoB, razón por la cual la empresa podría entrar en la situación de “*Going Concern*”, “*Empresa en Marcha*” o “*Continuidad de Operación*” lo cual hace referencia a una dudosa continuidad de la empresa en el mercado con expectativas de liquidación a futuro.
- Las políticas organizacionales de las franquicias internacionales ubicadas dentro de la clasificación CIIU 4.0 I5610.01 y CIIU I5610.02 que mediante la investigación de mercado representan un 33%, se relacionan al impedimento o imposibilidad de implementar este tipo de dispositivos en los establecimientos por las disposiciones de Casa Matriz lo cual nos presenta una restricción de ingreso en esta sección del mercado objetivo.
- El mercado objetivo puede presentar desconcierto debido a que la implementación de los Menús Electrónicos en cualquier establecimiento implica la alteración física de la infraestructura del restaurante para poder sistematizar el servicio al cliente mediante su tecnologización como se describe en el presente proyecto.

- Oportunidades

- El uso de Menús Electrónicos no solo es aplicable al sector industrial descrito en el presente trabajo, a futuro eMenu puede considerar direccionar los esfuerzos organizacionales a la incursión en otros sectores industriales descritos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos como:

J5912.03 Actividades de reproducción de películas cinematográficas para su distribución en cines. Se incluyen actividades de archivos cinematográficos, etcétera.

I5510.11 Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, residenciales, hoteles para automovilistas.

I5510.21 Servicios de alojamientos por corto tiempo: complejos turísticos, hosterías, casas de huéspedes y cabañas.

H5021.02 Alquiler de embarcaciones de placer con tripulación para el transporte por vías de navegación interiores.

H5110.01 Transporte aéreo de pasajeros con itinerarios y horarios establecidos.

H5110.02 Vuelos contratados (chárter) para pasajeros.

H5110.03 Vuelos panorámicos y turísticos incluye actividades generales de aviación, como: transporte de pasajeros por clubes aéreos con fines de instrucción o de recreo.

Se ha evidenciado que la mejora del servicio al cliente como lo plantea eMenu, puede ser aplicable a varios sectores de la industria debido a que se puede desplegar cualquier tipo de información en los dispositivos y no necesariamente platillos de comida, la palabra “menú” no está enfocada únicamente al sector gastronómico, sino más bien se lo describe como una lista donde se detalla información para uso de un tercero, por lo que la nueva incursión en el mercado no afecta en ningún aspecto la misión, visión y el nombre de la empresa.

3.1.7 Objetivos Específicos de Marketing

- Fase de Introducción

El objetivo que se plantea en la fase de introducción del Menú Electrónico es el siguiente:

“Dar a conocer el Menú Electrónico al 50% del segmento de mercado BtoB en la ciudad de Quito en el 2do semestre del año 2015”; para lo cual se utilizará como principal medio de difusión la publicación del Menú Electrónico en revistas corporativa como:

- Revista Líderes
- Revista Emprendedores
- Revista Gestión
- Revista Ekos

El objetivo de publicar en este tipo de medio se relaciona a que se encuentran dirigidas al target corporativo (empresarial) para lo cual la información que necesita ser comunicada llegará al segmento de mercado BtoB de una manera mucho más directa; a su vez se dará a conocer éste producto a través de Boletines, Flyers, y anuncios de internet “*etiquetando*” a todas las empresas del mercado target.

Posterior a éste tipo de presentación “*introductoria*” ante el segmento BtoB Se convocará a una reunión a los Gerentes de Marketing, Gerentes Generales y aquellas personas que posean capacidad de decisión y compra dentro de la empresa en el Hotel Howard Johnson para presentar de manera formal la intención de introducción al mercado ecuatoriano el Menú Electrónico haciendo una presentación en vivo sobre su uso y los beneficios que se pueden obtener de éste tipo de tecnología.

- Fase de Crecimiento
 - Incrementar la participación de mercado un 15% anual, mediante la incursión de nuestros productos en nuevos nichos de mercado a partir del año 2017

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% anual, mediante la reducción de costos variables consecuentes de las alianzas estratégicas con proveedores para obtener descuentos por volumen de compras.
- Incrementar el volumen de ventas un 10% anual, mediante la inclusión de nuevos clientes BtoB en el sistema de negocio.
- Incrementar el nivel de Satisfacción y Fidelización de nuestros clientes BtoB en un 20% anual, mediante la implementación de mejoras en el software como servicio post venta.
- Conservar una ventaja competitiva sobre los competidores directos e indirectos nacionales e internacionales implementando mejoras al software semestrales, para mantener satisfecho al segmento de mercado BtoB y BtoC que se mantienen en contacto directo del dispositivo electrónico.

3.2 ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN)

3.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor., en ésta cadena se describen las actividades primaras

relacionadas con la producción y/o comercialización del producto, y de apoyo que ofrecen soporte a las primarias, , esto con el fin de identificar de una mejor manera las fortalezas y debilidades de la organización y poder detectar de mejor manera las fuentes potenciales de ventajas competitivas y comprender el comportamiento de los costos.

Para ver la cadena de Valor de eMenu, ver el Anexo 5.

3.2.1.1 Actividades Primarias

Mercadotecnia y Ventas

La cadena de valor de eMenu inicia con el proceso productivo de mercadotecnia y ventas debido a que la estructura comercial de la compañía se basa en las ventas bajo pedido, la investigación y esfuerzos del área de mercadotecnia es considerado como uno de los componentes principales del negocio por lo que es clasificada como una Actividad Primaria

Logística Interna

Dentro de la logística Interna se realizarán actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento, clasificación y distribución de los productos importados (Menús Electrónicos) manteniendo siempre un control de los

inventarios mediante los análisis de fluctuaciones de la demanda para la gestión de pedidos tomando a consideración la cantidad óptima a importar para reducir costos de almacenaje, transporte, seguro, otros.

Creación y Diseño de Software

La Creación y Diseño de Software es un punto crítico considerado como actividad primaria debido a que se debe procesar los requerimientos específicos del cliente BtoB para diseñar el Software ideal que satisfaga sus necesidades, posterior a esto se procede a la instalación del mismo en los dispositivos electrónicos como parte del proceso para mantener el producto listo para su distribución.

Servicios Post Ventas

Una vez aprobado el diseño del software por parte del cliente se procede a la instalación de los dispositivos en el establecimiento en los horarios que han sido especificados en el contrato según la disponibilidad de ambas partes; además se planifica que se procederá a realizar una corta capacitación al personal encargado de la manipulación de los dispositivos, como parte del servicio post venta se tiene planificado la actualización del Software.

3.2.1.2 Actividades de Apoyo

Compras

En base a los requerimientos de Logística Interna, el área de compras está encargada de contactarse con los proveedores de eMenu para solicitar cualquier tipo de requerimiento en base a los pedidos realizados por los Clientes BtoB, ésta área también es responsable de gestionar el proceso de importación, nacionalización y transporte de la mercadería hasta las instalaciones de eMenu para su procesamiento.

Desarrollo Tecnológico

Ésta actividad secundaria tiene como objetivo mantener los softwares empleados por la compañía siempre actualizados para que se pueda trabajar bajo plataformas virtuales que soporten la creación de las especificaciones de los clientes BtoB, también está relacionado con la utilización de tecnología (Hardware) de punta para que la Actividad Primaria de Creación y Diseño de Software pueda continuar con sus operaciones.

Administración de Recursos Humanos

Encargada y responsable de contratar al mejor capital humano motor de la compañía y eje principal para el desempeño dentro de la industria, además

de establecer planes de capacitación para mantener los conocimientos actualizados de todos las personas componentes de eMenu.

Infraestructura Financiera

Encargada de la formulación de planes de financiación, presupuestos anuales y planes operativos para mantener organizadas las actividades de la compañía durante el año en curso.

3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.3.1 Estrategias de Desarrollo

3.3.1.1 Diferenciación

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de las ofertas de los competidores directos & indirectos (Lambin, 1995).

A pesar de que se conoce que existen varios productos sustitutos que pueden desplazar del mercado objetivo a eMenu descritos en el punto 2.2.1.3 Productos Sustitutos – presión de los sustitutos., la estrategia que se opta para hacer frente a éste tipo de competencia indirecta en el mercado, es la consolidación de un servicio diferenciado que satisfaga las necesidades de los clientes y supere sus expectativas en la funcionalidad y

estética “Layout” que se propone efectuar dentro del establecimiento, y con esto conseguir un servicio automatizado que genere valor para la empresa y los consumidores finales.

La estrategia será llevada a cabo mediante la Investigación y Desarrollo del mercado objetivo y los demás usuarios con los que se relaciona el producto, con esto se lograrán determinar aquellos factores críticos que determinan el éxito o fracaso del producto determinado, el diseño del software para el segmento de mercado BtoB se lo realizará de manera personalizada según las necesidades que el cliente desee satisfacer, y con poder otorgar las características de funcionalidad que eMenu ofrece con la implementación del dispositivo electrónico, mismos que se encuentran descritos en el punto 3.1.1 Descripción de la empresa.

El beneficio adicional que eMenu ofrece, se relaciona no solo con el desarrollo del Software y sus características específicas, sino también con el diseño estético del menú electrónico que se muestra en las diferentes tablets o dispositivos electrónicos, mismos que como se describe con anterioridad, se espera complementen el Layout del establecimiento.

A través de las estrategias de diferenciación, el segmento de mercado BtoB podrá considerar que el producto recibido es único y será exclusivo por las características personalizadas que contiene, con esto, eMenu podrá consolidar su posición en el mercado con clientes satisfechos y leales a la marca.

La estrategia implementada será considerada como la principal barrera de entrada para los nuevos ingresantes o potenciales competidores, esto se debe a que eMenu se consolidará en el mercado como la primera empresa en ofrecer este tipo de servicios y con esto ganar una mayor cantidad de mercado en poco tiempo.

Los riesgos potenciales que eMenu podría experimentar en relación a las estrategias implementadas, están relacionadas con el potencial aumento de los costos variables los productos desarrollados, las características adicionales que el cliente puede solicitar pueden ser complejas, lo que da como resultado costos adicionales; Otro riesgo identificado está relacionado con los requerimientos específicos del Cliente, esto se debe a que ciertas especificaciones pueden no ser realizables por factores varios como hardware o software, lo que llevaría a nuevas investigaciones de producto para adquirir el monitor idóneo que satisfaga ciertas características adicionales que un cliente exigente pueda requerir.

3.3.1.2 Enfoque

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4a) de todas las actividades económicas del Ecuador y en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se ha logrado estratificar las actividades comerciales ecuatorianas bajo nomenclaturas utilizadas a nivel internacional con la finalidad de poder tener información comparable entre países y unidades de negocios nacionales y cuyos resultados fueron

utilizados para poder estratificar de manera precisa el segmento de mercado BtoB.

El análisis del segmento Business to Business (BtoB) está enfocado a tener como clientes a los restaurantes ubicados en la Ciudad de Quito y dentro del cual se identifican 2 nichos específicos de mercado que se encuentran dentro de la Clasificación CIIU I5610.01 y CIIU 15610.02 a los que va dirigido el Menú Electrónico y cuyas características específicas se encuentran detalladas en el presente análisis.

Clasificación CIIU I5610.01 – Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, Cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

Clasificación CIIU I5610.02 – Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.

3.3.2 Disciplinas de Valor

3.3.2.1 Líder en Producto

eMenu es considerado como Líder en Producto por ofrecer atributos flexibles a las exigencias del Cliente, esto es mediante la personalización del diseño del software, éste tipo de dispositivos tendrán actualizaciones constantes a fin de mantener actualizado el menú y en óptimas condiciones, de desarrollo y cambio.

eMenu ofrece un producto enfocado en un 100% a la obtención de resultados, las características implementadas en los menús electrónicos benefician a todos los grupos de interés que interactúen con el dispositivo, los consumidores tienen la disposición de elegir de manera libre y sin presiones el producto a consumir, además el entretenimiento que ofrecen sus aplicaciones, fomenta la interacción entre las personas y por consiguiente incentiva la compra impulsiva de nuevos platillos, lo que beneficia en gran medida a la empresa que ofrecen el servicio, y por otro lado en el segmento de mercado BtoB, la calidad de la información que detalla y suministra a tiempo real sobre el comportamiento del consumidor y las estadísticas que se proyectan, es la base para la toma de decisiones, lo cual lo convertirá en un pilar fundamental y estratégico para aquellos clientes BtoB que deseen adquirir el dispositivo electrónico.

3.3.3 Estrategias Competitivas

3.3.3.1 Líder

La empresa “Líder” en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencias que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar (Lambin, 1995), eMenu optará por la estrategia de “Líder” en el mercado por ser la única empresa enfocada a brindar un beneficio tanto para el segmento BtoB como para el segmento BtoC y con esto satisfacer de manera significativa las necesidades requeridas por los grupos de interés en base a un mismo producto.

El hecho de no tener competencia directa en el mercado ecuatoriano consolida a eMenu como Líder por adentrarse en un mercado que no ha sido explotado y del cual se espera una aceptación por parte del mercado objetivo como lo detalla la investigación de mercado en el punto “2.3 Análisis Integral”; esto dará como consecuencia una consolidación en el Top of Mind del segmento del mercado BtoB debido a que es la única empresa en prestar este tipo de servicios a través del uso del dispositivo electrónico.

Cualquier competidor que intente ingresar dentro del mercado consolidado en primera instancia por eMenu será ubicado por detrás convirtiéndose de esta manera en seguidores dentro de la industria.

La principal estrategia en los primeros años gestión, se enfocará en conseguir el mayor número de clientes para posicionarse en su mente como empresa única.

3.3.3.1.1 Desarrollo de la demanda primaria

Como lo describe Lambin, la empresa líder es aquella que contribuye de forma directa con el desarrollo del mercado, genera tendencias y es la que se encuentra en constante búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, es por esto que como se explica en el punto 2.1.1.6. Ambiente Nacional, la aplicación de uso de los dispositivos electrónicos no solamente se centran a restaurantes para

promover la mejora del servicio al cliente, sino más bien a una serie de potenciales nichos de mercado que se describen en ese punto y de los cuales uno de los objetivos a largo plazo para eMenu sería expandir su mercado de forma horizontal.

3.3.3.1.2 Estrategia defensiva

Se estructurará dentro del contrato de servicios con la empresa cliente perteneciente al segmento de mercado BtoB la exclusividad de uso de los dispositivos electrónicos para evitar que empresas desarrolladoras de software traten de utilizar el hardware de eMenu.

3.3.3.1.3 Estrategia Ofensiva

Al ser la primera empresa que incurre con éste tipo de servicios en el mercado, la estrategia ofensiva está relacionada con extender la cuota de mercado con los principales clientes del segmento, esto para que aquellos considerados como “seguidores” de los principales clientes, imiten o sigan la tendencia de adquirir este tipo de servicios, ejemplo de esto es lo siguiente:

Si empresas como Tony Roma's y TGI Fridays adquieren este tipo de dispositivos (Líderes), empresas como Vaco y Vaca, Sports Planet (Seguidores) tratarán de actualizar su servicio e invertirán sus recursos económicos con eMenu.

3.3.3.2 Especialista

Lambin describe a la empresa especialista como aquella que se interesa por uno o varios segmentos de una industria y no por la totalidad del mercado (Lambin, 1995), es por esto que los servicios descritos en el presente trabajo serán dirigidos de forma específica al segmento de mercado descrito en el punto 2.3.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación a través del asesoramiento personalizado para identificar los requerimientos específicos de cada empresa, eMenu desarrollará softwares amigables que se adapten a las exigencias del target meta.

La principal estrategia como especialista es desarrollar softwares amigables que satisfagan las necesidades del segmento BtoB en cuando a la mejora del servicio al cliente para incrementar la satisfacción y nivel de experiencia del segmento BtoC y con esto mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

3.3.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Kotler & Keller, 2006), para esto se desarrollan las 4 P del Marketing, esto es, precio, plaza, promoción y producto.

3.3.4.1 Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas, valor de marca

3.3.4.1.1 Necesidad Genérica y Derivada

Necesidad Genérica	Necesidad Derivada
Comodidad e Información	Menú Electrónico

3.3.4.1.2 Fases estratégicas

Al diseñar una oferta, los mercadólogos tienen que considerar cinco dimensiones o niveles del producto. Para el consumidor, cada nivel agrega valor al producto, y en conjunto, estas cinco dimensiones conforman la Jerarquía de valor para el consumidor (Kotler & Keller, 2006).

Beneficio Central: Esta fase se describe como el bien o servicio que el consumidor espera recibir, en el caso de hablar de una gasolinera, éste sería llenar el tanque del carro, en el caso de eMenu el beneficio básico que se recibiría sería de *Comodidad e Información*.

Producto básico: Hace referencia a las características o atributos básicos que el bien o servicio debería tener a disponibilidad, en el caso de la gasolinería serían las bombas de gasolina, señales de estacionamiento, baños públicos, otros. En el caso de eMenu, el producto básico sería la *Información de los platillos ofertados*.

Producto Esperado: En esta fase, el consumidor espera que el bien o servicio se presente de forma habitual y sin ningún tipo de variación adicional, en el caso de la gasolinera, el producto esperado hace referencia al tipo de gasolina que de forma regular se puede encontrar, esto es, extra, super o diesel, en el caso de eMenu, esto sería, *Información nutricional, imagen del platillo y precio.*

Producto Aumentado: Hace referencia a aquel producto o servicio que sobrepasa las expectativas del consumidor, en el caso de la gasolinera, esto sería las distintas opciones de aditivos y aceites para motor que se ofrecen aparte de la venta del combustible, en el caso de eMenu, esto sería la *opción de utilizar el dispositivo electrónico como medio de Entretenimiento (juegos), uso de redes sociales, pago mediante aplicaciones bancarias, promociones a tiempo real, navegación por internet.*

Producto Potencial: Son aquellas mejoras al producto o servicio que se pretenden ofrecer al consumidor para cumplir con sus expectativas, en el caso de la gasolinera sería el uso de tarjetas de crédito para la compra de combustible y en un futuro poder efectuar la compra con tarjetas de débito, en el caso de eMenu sería el uso de dispositivos que puedan ser guiadas por vos, ejemplo de esto en la plataforma IOS, ésta característica es conocida como “Siri”, en Microsoft “Cortana” y en Android “Google Now”.

3.3.4.1.3 Jerarquía de Producto

La Jerarquía de productos es una clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que las satisfacen. Se pueden identificar seis niveles en la jerarquía de productos (Kotler & Keller, 2006).

En el cuadro adjunto se describe la Jerarquía de Producto de eMenu por cada nivel que se describe en el texto citado.

Cuadro N° 5: Jerarquía de Producto

Familia de Necesidades	“Comodidad e Información”
Familia de Productos	Dispositivos tecnológicos de información
Clase de Productos	Dispositivos tecnológicos de información alimenticia, estadística y contable
Línea de Productos	Monitores Táctiles
Tipo de Producto	Menú Alimenticio
Marca	eMenu
Artículo	Menú Electrónico

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

3.3.4.1.4 Decisiones estratégicas y valor de marca

Para dar una marca a un producto es necesaria la diferenciación, los mercadólogos buscan constantemente nuevas dimensiones de diferenciación (Kotler & Keller, 2006), haciendo uso de las citas mencionadas, cabe señalar que Kotler y Keller mencionan distintas fases o puntos que intervienen en la diferenciación del producto, estos tratados son los siguientes:

3.3.4.1.5 Diferenciación del producto

Forma: La forma hace referencia a la estructuración física del producto en cuando a dimensiones, largo, ancho, alto. eMenu con base en los tipos de productos que se describen más adelante en el presente texto, serán adaptables a cualquier tipo de mesa de restaurante, siempre con el objetivo de que guarden armonía con su estilo y ambiente.

Características: eMenu ofrecerá varios beneficios al segmento de mercado BtoB, así como también al consumidor final del segmento de mercado BtoC; mismos que se detallan a continuación:

Principales ventajas de eMenu para los clientes (BtoC):

- Solicitar ordenes (Platillos) desde la mesa donde se sitúa el comensal haciendo uso del dispositivo electrónico instalado en cada mesa, “No más filas”.
- Uso de Redes Sociales a través del dispositivo, “Marketing boca a boca”.
- Opción de utilizar el dispositivo en diferentes idiomas “Menú Internacional”.

- Recibir información directa sobre promociones, ingredientes, recetas, etc.
- Reducir el tiempo de espera entre la orden de pedido y su despacho desde cocina “Pedidos instantáneos”.
- Libre decisión de realizar una orden de pedido a cualquier momento.

Principales ventajas de eMenu para el segmento de mercado (BtoB):

- Aumento de frecuencia de ventas por cliente y por mesa.
- Identificación del sitio físico preferido del restaurante de los clientes.
- Optimización del tiempo de servicio.
- Minimización de errores, el cliente es el que elige su pedido con precisión.
- Uso de publicidad directa para fidelizar al cliente.
- Obtención de estadísticas a tiempo real de ventas por mesa, frecuencia de pedidos por producto y tiempo.

Nivel de Calidad: La calidad de los dispositivos electrónicos se verán influenciados en cuanto al poder adquisitivo del comprador, esto hace referencia a que la línea de productos ofertada tiene variaciones tanto de costos como de precios de venta, razón por la cual si el cliente desea un dispositivo de mayor calidad por razones varias a sus decisiones individuales se le ofrecerá un artículo más costoso cuyos atributos satisfacen sus requerimientos, y por otra parte, aquellos usuarios que deseen adquirir dispositivos menos costosos y cuyas características de funcionamiento sean similares se les ofrecerá otro tipo de dispositivos más económicos y no por ello de menor calidad.

Uniformidad: Los dispositivos eMenu por ser productos importados, son elaborados en el extranjero por corporaciones internacionales, los atributos físicos (hardware) e intangibles (software) son estándares de fabricación, por lo que al adquirir 1 o varios productos de la misma línea, comprenderán las mismas características de uso y funcionabilidad.

Durabilidad y confiabilidad: Las marcas como Apple y Samsung son conocidas en el mercado de la tecnología de la información y la comunicación, y con esto se hace referencia a celulares, computadores, tablets, otros, cuyos altos estándares y normas internacionales de calidad ISO dan como

resultado un producto durable y confiable, en el caso de MEKT a pesar de no ser conocido en el entorno nacional, se encuentra presente en el mercado asiático.

Facilidad de pedido: Como se puede evidenciar en el análisis financiero en el presupuesto de costos, eMenu efectuará una importación en el primer año de 1200 unidades cuya expectativa de venta rodea los 60 locales, razón por la cual se contará con inventario disponible para la venta facilitando la compra del segmento de mercado BtoB, haciendo referencia a una compra y entrega en períodos de tiempo cortos.

Instalación y capacitación: Como parte de la venta de los dispositivos, el servicio incluye instalación y adaptación de los mismos, además se brindarán charlas de capacitación a las personas que tendrán la responsabilidad de administrar los dispositivos en los establecimientos para su óptimo aprovechamiento.

Mantenimiento y reparaciones: Para resguardar las garantías del segmento de mercado BtoB eMenu ofrecerá el servicio de mantenimiento y reparaciones bajo situaciones específicas descritas en el contrato, en el caso de falla de fábrica, eMenu se asumirá los costos derivados, en el caso de mal uso se negociarán los costos de reparación.

3.3.4.1.6 Valor de Marca

Mediante el uso de la estrategia “Cobranding” como lo describen Kotler & Keller en su libro, Dirección de Marketing, los productos ofertados por eMenu cuya marca de fabricación Apple, Samsung, MEKT son conocidas y visibles en el diseño del dispositivo, por lo que serán notados por el segmento de mercado BtoB y BtoC, esto hace que su comercialización sea más efectiva debido a su posicionamiento individual, y como consecuencia, de esta forma, eMenu poder posicionarse ofreciendo valor agregado a la funcionabilidad de los dispositivos mencionados.

3.3.4.2 Precio: decisiones estratégicas

“Lanzar un nuevo producto a un precio elevado permite fraccionar el mercado en segmentos que difieren entre ellos por su elasticidad al precio” (Lambin, 2003), el precio al que eMenu comercializará los dispositivos electrónicos se encuentra dentro del rango de los US\$351,00 – US\$500,00 con base al proceso de investigación realizado mediante el uso de encuestas, tal como lo describe Lambin, mediante el uso de éste tipo de estrategias de precio se podrá estratificar de mejor manera al mercado en el cual se direccionan los esfuerzos de gestión para poder satisfacer las necesidades particulares de cada componente del segmento de mercado BtoB, esto hace referencia a la oferta de dispositivos electrónicos de distintos precios en base a la capacidad adquisitiva del segmento.

“Una alternativa más operativa a la estimación de una elasticidad-precio es la noción del valor percibido del producto por el comprador, los compradores comparan las ventajas y los costes de una compra” (Lambin, 2003), las ventajas del producto descritas en el análisis de las características del producto en el punto 3.3.4.1 del presente trabajo proporcionan un punto de partida para poder establecer precios de venta altos que generen mayor beneficio para eMenu, haciendo referencia a aprovecharse del excedente del consumidor.

3.3.4.2.1 Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión

La metodología consiste en calcular el precio que arrojará la tasa deseada de rendimiento sobre la inversión (Kotler & Keller, 2006)

Para esta fijación se utiliza la siguiente fórmula:

$$PvP = Costo Unitario + \frac{Rentabilidad \times Capital Invertido}{Unidades Vendidas}$$

Para éste análisis se consideraron los valores que se encuentran detallados en el capítulo 4 Análisis Financiero, Control de Rentabilidad del primer año.

Datos Generados

Cuadro N° 6: Fijación de precio

Unidades vendidas	1,050.00
Compras de Inventario	394,760.78
Gasto de Ventas	59,625.97
Costo Unitario	432.75
Obligaciones Financieras	200,000.00
Aportes de Capital	200,000.00
Capital Invertido	400,000.00
Rentabilidad esperada	20%

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

Precio de venta según fórmula aplicada US\$508.94, para lo cual como lo mencionado, se fijará un precio de US\$500.00 para obtener una rentabilidad del 20%.

3.3.4.2.2 Estrategias de Precio

La estrategia de precio de eMenu se basa en el descuento del precio por la cantidad de compra, esto hace referencia a un 10% de descuento por cada 100 unidades adquiridas, lo que representa a una franquicia con 5 o más locales potenciales en los que eMenu puede expandirse.

El precio que se fija está incluido los costos de instalación, movilización y mantenimiento por el primer año luego de adquirido

el dispositivo, esto con el fin de no aumentar los costos ofertados al segmento de mercado.

3.3.4.3 Plaza: niveles y decisiones estratégicas

3.3.4.3.1 Niveles

La mayoría de los fabricantes no vende sus productos directamente a los usuarios finales, sino que entre ellos existe una serie de intermediarios que realizan diversas funciones, estos intermediarios conforman los canales de marketing (Kotler & Keller, 2006).

Según Kotler & Keller, existen 4 niveles de marketing de productos industriales donde en el nivel cero el fabricante comercializa de forma directa con el cliente industrial, en nivel uno, el fabricante comercializa con distribuidores industriales y éstos con el cliente industrial, en nivel dos, el fabricante comercializa con su representante, este a su vez con un distribuidor y finalmente con el cliente industrial, en nivel 4 el fabricante tiene un punto de venta donde su representante efectúa compras y donde se vuelve a visualizar esta cadena de distribución. Se pudo identificar que eMenu se encuentra en el nivel uno de los canales de Marketing, esto se debe a que los dispositivos electrónicos serán adquiridos de forma directa a la parte fabricante sin intermediarios de por medio, con esta adquisición y después de adaptar el software en cada dispositivo,

eMenu comercializa con el segmento de mercado BtoB o cliente industrial.

3.3.4.3.2 Decisiones Estratégicas

eMenu no posee un punto de distribución intensiva (exponer los productos en todos los lugares posibles de comercialización) ni selectiva de sus productos (distribuir productos bajo condiciones especiales de exclusividad) (Kotler & Keller, 2006), las contrataciones que se realicen serán llevadas a cabo en las oficinas ubicadas en el sector industrial norte de la ciudad de Quito en la avenida Galo Plaza, el cual se mantendrá dividido en Bodega de Abastecimientos, Laboratorio de Software y el área Administrativa; la decisión de establecerse al norte de la ciudad se debe a que eMenu necesita la disponibilidad de tener una Bodega de Abastecimientos donde se puedan depositar las importaciones de los dispositivos electrónicos.

El tipo de distribución que se propone es exclusiva, eMenu trabaja bajo pedido, se contrata el servicio y se instalan los dispositivos electrónicos en el lugar donde se ubica el segmento de mercado BtoB, así como el diseño del software es personalizado, la distribución también implica esta característica de exclusividad ya que se necesita transportar los insumos necesarios para la instalación que deben ser manejados con precautela, el transporte será llevado a

cabo por el personal calificado para su manipulación y un supervisor quien será la persona que coordine la ejecución del trabajo en la empresa cliente, además, será quien capacite el uso de los dispositivos a la empresa una vez instalados.

La distribución no puede ser subcontratada por otra empresa debido a la exclusividad y especialización de los servicios que implica.

3.3.4.4 Promoción y publicidad: eslogan, logotipo y decisiones estratégicas

Para la promoción y publicidad de eMenu como lo dice Lambin en su libro Marketing Estratégico, “Las dos herramientas más importantes de la comunicación de marketing son la comunicación personal realizada por la fuerza de ventas y la comunicación impersonal realizada a través de medios de comunicación”, haciendo referencia a la comunicación personal mencionada, eMenu adoptará el modelo de “Ventas Directas” en el cual interactúan pocos actores, emisor y receptor, las ventajas de éste tipo de comunicación que se plantea utilizar con el segmento de mercado BtoB tienen las siguientes características:

Emisor: Conocimiento directo del interlocutor

Mensaje: Mensaje adaptable, numerosos argumentos.

Soporte: Relación interpersonal, pocos contactos por unidad de tiempo

Receptor: Débil inclinación a un error de código, atención fácilmente guardada.

Efectos: Respuesta inmediata posible.

Bajo estas características descritas se tiene planificado mantener reuniones con aquellas personas relacionadas con el área de Marketing dentro de una organización o con quien posea capacidad de compra y decisión dentro de la misma, lo que se desea conseguir con este tipo de estrategia es influir de manera directa un servicio personalizado para que el Receptor pueda percibir toda la información que se lo transmite y argumentar o despejar cualquier tipo de inconveniente en cuanto a uso, precio, condiciones generales de contratación, otros.

Al hablar de la comunicación impersonal se hace referencia al tipo de comunicación masiva mediante el uso de medios, con esto se tiene previsto como parte de las decisiones estratégicas realizar invitaciones a aquellas personas que posean capacidad de compra dentro de una organización como lo descrito en el anterior párrafo para presenciar la presentación del producto en el Hotel Howard Johnson cuyos costos derivados se presentan en el capítulo 4 “Evaluación financiera”, esta presentación corporativa difundirá la información al segmento de mercado BtoB de eMenu.

3.3.4.4.1 Publicación en revistas

Para dar a conocer el uso e ilustrar el dispositivo, se publicarán artículos informativos en revistas corporativas cuyo perfil de lector está dentro del segmento de mercado BtoB determinado en el presente trabajo, como:

Revista Ekos

Perfil del lector: ejecutivos y empresarios de nivel socioeconómico alto y medio, tomadores de decisión de las empresas más grandes de Ecuador: gerentes generales, gerentes de marketing, recursos humanos, proyectos, etc., de los diferentes sectores productivos del país, autoridades de Gobierno, embajadas, especialistas y profesionales, líderes de opinión, estudiantes e investigadores; El tiraje certificado de Ekos alcanza los 5000 ejemplares por edición con un promedio de 5 lectores por ejemplar, esto es 25.000 lectores. (Ekos, 2014).

Gato Pardo

Perfil del lector: Gatopardo tiene dos agendas: Pública y Privada. Las secciones de la Agenda Pública son de interés general, con temas como periodismo y política latinoamericana y los eventos relevantes del mes en toda la región. La Agenda Privada se enfoca en estilo de

vida, con páginas de arte, música, libros, cine, diseño y de consumo como tecnología, autos y gastronomía. En la edición ecuatoriana, el 40% de los contenidos son producción local, el restante 60% pertenecen a la edición internacional.

La revista está dirigida a Hombres y Mujeres comprendidos entre los 30 y 65 años, la frecuencia mensual de su emisión alcanza los 24.000 lectores con 5000 ejemplares en circulación. (El Comercio, 2015).

Revista Líderes

Perfil del lector: Emprendedores, ejecutivos y estudiantes son nuestros principales lectores.

Estos segmentos se caracterizan por ser: innovadores, líderes de opinión y marcar tendencias en la sociedad, Líderes de cobertura Nacional alcanza los 28.653 lectores con 30.000 ejemplares en circulación. (El Comercio, 2015)

Cabe mencionar que los costos derivados de la publicación de artículos en las revistas mencionadas se encuentran detallados de forma específica en el capítulo 4 “Evaluación financiera”.

La empresa Almendra descrita en el punto 2.2.1.2 Proveedores - poder negociador, será quien sea la encargada del diseño estético y

funcional de la página web de estilo corporativo de eMenu donde se visualizarán menús interactivos, clientes asociados, otros.

Para la cotización de sus servicios se efectuó una llamada telefónica el día 12 de enero de 2015 donde se conversó con Belén Abad, Directora General, donde se estableció que los costos del diseño de la página web con contenidos interactivos e informativos de precio medio oscilan el valor de US\$1,500.00 a S\$2,000.00, el servicio incluye:

- Adquisición y configuración de la planilla Web
- Implementación del gestor de contenidos WordPress
- Publicación contenidos iniciales y capacitación
- Arrendamiento del Hosting por 1 año (US\$300.00)

La página Web estándar cotizada posee el siguiente contenido:

- Página principal
- Blogs/Novedades
- Productos y Servicios
- Acerca de la empresa
- Zona de Contacto

Cabe mencionar que la “*publicación de contenidos iniciales y capacitación*” permite a eMenú controlar y administrar los contenidos de la Página Web.

3.3.4.4.2 Eslogan

El Eslogan según Kotler en su libro “Estrategia se escribe con K” es un enunciado cuyo fin es el de atraer eficazmente a las personas adecuadas para que lean el texto, bajo este concepto podemos interpretar que con la frase estructurada por la compañía se atraiga o incentive el interés de compra de un determinado bien o servicio, dicho esto, el eslogan de eMenu es “*Generando Valor*”, mismo que se relaciona de forma directa con la misión de la compañía, ver enunciado en el punto 3.1.2 Misión.

3.3.4.4.3 Logotipo

Gráfico N° 15: Logotipo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Diego Serrano

3.3.4.4.4 Decisiones Estratégicas

El Marketing directo consiste en la utilización de canales que llegan directamente a los consumidores con el fin de entregar bienes y servicios a los compradores sin la necesidad de intermediarios de marketing (Kotler & Keller, 2006).

Cuando Kotler & Keller hacen referencia a intermediarios de marketing, mencionan que existen medios que se conectan de forma directa con los clientes, para esto menciona el uso de correos electrónicos, catálogos, televisión interactiva, telemarketing, terminales de venta, sitios web, otros; para esto se ha enfocado como decisiones estratégicas a lo siguiente:

Correo directo: El correo directo consiste en enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio o cualquier otro tipo de información a una persona determinada (Kotler & Keller, 2006), mediante el estudio efectuado se pudo conocer el perfil del segmento de mercado BtoB a la cual va dirigida la propuesta, es por esto que segmentar el mercado y conseguir la información de contacto de estas empresas será fundamental para poder desarrollar ésta decisión estratégica que consiste en personalizar el envío de un Demo en una Flash Drive cuyo contenido sea una imagen vívida del software que será instalado en cada dispositivo electrónico, la idea de incluir el Flash Drive se deriva a que el dispositivo podrá ser rehusado por la persona a la cual se destinó la entrega del correo y no un simple demo instalado en un CD cuya probabilidad de que sea desechado sin haber visto su contenido es bastante alto, a su vez se adjuntará un instructivo para que el usuario pueda familiarizarse con las opciones del contenido y un “elemento de oferta”, definición que se describe en el siguiente punto.

El correo será destinado a aquellas personas con capacidad de compra o decisión dentro de la empresa, esto puede ser al Gerente de Marketing, Financiero o General.

3.3.4.4.5 Elementos de la oferta

Kotler & Keller hacen referencia a cinco componentes del correo: el sobre exterior, la carta de ventas, la circular, el formato de respuesta y el sobre de respuesta.

El sobre exterior será de estilo ejecutivo y exclusivo para que quien lo reciba se sienta respetado y con prestigio, este tipo de sobre intuirá al destinatario a abrir su contenido.

La carta de ventas será dirigida de forma personal al emisor

El contenido de la circular estará relacionado con la invitación de formar parte de una convención de 3 horas en el Hotel Howard Johnson de la Ciudad de Quito donde se explicará y se demostrará el funcionamiento del dispositivo electrónico cuyas funciones básicas ya exploradas se encuentran instaladas en el Demo del Flash Drive.

El sobre de respuesta contendrá las direcciones exactas a donde necesita ser enviado en caso de que haya generado interés en la propuesta y una respuesta afirmativa a la asistencia de la convención.

Medición del éxito de la campaña: una forma de medir los resultados del proceso efectuado será una simple relación de cartas enviadas y respuestas recibidas.

Marketing Interactivo: Los canales más novedosos de marketing directo son electrónicos (Kotler & Keller, 2006), es por esto que como medio de atracción, se incluirá un código QR dentro del sobre para que el receptor pueda ingresar en la dirección Http codificada y visitar la página de internet de eMenu, donde se podrá ver información mucho más específica sobre la empresa y los servicios que se ofrecen; es por esto que eMenu desarrollará una plataforma virtual para que pueda ser visitada por los usuarios interesados.

El diseño de la fuerza de ventas: La forma original y más antigua de marketing directo es la visita de ventas, en la actualidad muchas empresas industriales dependen en gran medida de que su fuerza de ventas localice a clientes potenciales (Kotler & Keller, 2006); es por esto que w-Menu toma a consideración la contratación de vendedores que ofrezcan una buena imagen de la compañía y reflejen profesionalismo y agilidad, a esto Kotler lo define como un vendedor “Creador de Imagen”.

El presupuesto de marketing se consolida en el siguiente cuadro, mismo que es un extracto del plan financiero:

Cuadro N° 7: Presupuesto de Marketing

Medios Estrategicos	Proyeccion				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TV	13,711.68	13,711.68	13,711.68	13,711.68	13,711.68
Publicación en revistas	8,408.00	8,408.00	8,408.00	8,408.00	8,408.00
Correo Directo - Flash Drive	800.00	-	-	-	-
Correo Directo - Sobre	500.00	-	-	-	-
Conferencia de Lanzamiento Hojo	4,636.00	-	-	-	-
Diseño de Página Web	2,000.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Total General	30,055.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano**3.3.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO****3.3.5.1 Crecimiento Intensivo**

Como parte del crecimiento intensivo y como lo explica Lambin en su libro Marketing Estratégico, eMenu se toma a consideración como estrategias la Racionalización del mercado el cual tiene como objetivos:

Concentrarse en los segmentos más rentables

Recurrir a distribuidores más eficaces

La implementación de este tipo de estrategias permitirá reorganizar a los mercados desabastecidos para generar una mayor cuota de mercado.

La estrategia de direccionar los esfuerzos organizacionales a Nuevos Segmentos de mercado, esto no solamente se traduce a la comercialización de menús electrónicos para el segmento de mercado ubicado en la clasificación CIU “I5610” de Actividades de Restaurantes y de Servicio

Móvil de Comidas, sinó también a aquellos sectores descritos como oportunidades en el punto 3.1.6 Matriz Análisis FODA del presente trabajo.

Citando nuevamente a Lambin, como parte de las estrategias de crecimiento aplicables al presente trabajo se describen a las estrategias de “nuevos segmentos” y “expansión geográfica”:

3.3.5.2 Nuevos Segmentos

EMenu al ofrecer un dispositivo electrónico multidinámico puede dirigirse a nuevos segmento de mercado en el mismo lugar geográfico, esto hace referencia a que las características y beneficios que se ofrecen pueden satisfacer a otros mercados, La introducción del Menú Electrónico influiría a la expansión de su uso a otros nichos de mercador como Aviones, Hoteles, Barcos, Salas de Cine, otros donde al igual que en un restaurante, uno de los objetivos principales con el cliente es conservar y aumentar su nivel de satisfacción, logrando esto mediante la mejora de la experiencia del servicio.

3.3.5.3 Expansión Geográfica

Una vez que se logre consolidar en Quito con clientes influyentes en el segmento de mercado, eMenu se expandirá a las principales ciudades de Ecuador para ofrecer el menú electrónico y mediante lo cual se podrá dar

a conocer al target meta los resultados de las empresas que han implementado su uso y los resultados obtenidos desde la óptica empresarial y a su vez el feedback obtenido del segmento de mercado BtoC.

3.3.5.4 Estrategia Integradora

Lambin describe dentro de las estrategias integradoras a las estrategias de integración hacia arriba, haciendo referencia a poseer el capital humano idóneo capaz de diseñar software para dejar de ser dependiente de proveedores como Almendra y E-Open Solutions para conformar un equipo o departamento de IT (Information Technology) en eMenu.

A su vez, también describe como parte de este tipo de estrategias a la Integración Horizontal, en este punto eMenu puede enfocarse en expandir el tipo de productos ofertados para poder cubrir otras cuotas de mercado, y con esto generar mayor valor al target BtoB reforzando la posición competitiva, tal como lo descrito en la estrategia de “Nuevos Segmentos”.

Como parte de este proceso, no se diseñan estrategias d integración hacia abajo debido que el único punto de venta principal será el descrito en el punto 3.3.4.3 Plaza: niveles y decisiones estratégicas con el que se apoya el proceso de distribución.

3.3.5.5 Diversificación

Lambin describe a la diversificación como una estrategia de crecimiento que implica la introducción de la organización en mercados nuevos, a esto se puede sumar la diversificación de los productos para satisfacer necesidades distintas de otro tipo de targets, en este caso se podría enfocar como estrategia de diversificación la comercialización de otro tipo de dispositivos electrónicos utilizados para la publicidad y no necesariamente para la mejora del Servicio al Cliente de manera directa, pantallas publicitarias led, otros.

4 ANÁLISIS FINANCIERO – CONTROL DE RENTABILIDAD

Para el desarrollo del análisis financiero se tomará a consideración a Hernán Peña Novoa, con su libro “Prácticas presupuestarias para ejecutivos”; para entender de forma más precisa este capítulo, la palabra presupuesto según la Real Academia de la Lengua Española, hace referencia a “Presuponer Gastos o Ingresos de un negocio o una actividad económica cualquiera” (Real Academia Española, 2014), por tal razón en el presente trabajo se proponen una serie de variables que se esperan obtener de las actividades de eMenu y con esto posteriormente evaluar si la idea y modelo de marketing propuesto es viable bajo el enfoque financiero y en base a los indicadores que se establecerán al final de este capítulo.

4.1 DIAGRAMA DE ARTICULACIÓN PRESUPUESTARIA

Tal como lo describe el autor del libro mencionado, se puede evidenciar el diagrama de articulación presupuestaria que estructura los componentes de la formulación presupuestaria y de los cuales en el presente trabajo se tomará a consideración la Estimación de costos, gastos, inversiones y el Cálculo de los estados proforma, ver el Anexo 6

4.1.1 Estado de situación financiera inicial

Al inicio del Año 1 (Situación financiera inicial), eMenu es constituida con el aporte de sus socios que asciende a US\$200.000,00, además adquiere Activos

Fijos y la Patente del Software que será distribuida en cada unidad importada para el uso mercado target, adicional a esto para el inicio de sus operaciones y adquirir los dispositivos electrónicos MEKT desde china, solicita un préstamo de US\$200.000,00 como sociedad al Banco Pichincha C.A., es por esto que su Activo asciende a US\$400.000,00

Cuadro N° 8: Estado de Situación Financiera Inicial

ACTIVOS	
Caja - Bancos	356.245,77
Inventario Monitores	-
Inversiones	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	356.245,77
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y Enseres Oficina	10.000,00
Equipos de Computación	11.250,00
Equipos de Oficina	1.500,00
Vehículo	16.490,00
(-) Depreciación Acumulada	
Patente Software	4.514,23
(-) Amortización acumulada de Patente (10 años)	
TOTAL ACTIVO FIJO	43.754,23
TOTAL ACTIVO	400.000,00
PASIVOS	
Proveedores	-
Impuestos por pagar	-
Obligaciones Bancarias L/P	200.000,00
TOTAL PASIVOS	200.000,00
PATRIMONIO	
Capital	200.000,00
Aporte Futuras Capitalizaciones	-
Utilidades Retenidas	-
Utilidad del Ejercicio	-
TOTAL PATRIMONIO	200.000,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	400.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.2 Estimación de Costos Gastos e Inversiones

Par la estimación de costos gastos e inversiones se estructuró los siguientes presupuestos como lo indica Hernán Peña:

- Presupuesto de costos de producción
- Presupuesto de costos y gastos

4.1.2.1 Presupuesto de costos de producción

Debido a que eMenu no se encarga del proceso productivo de los dispositivos electrónicos, en el presupuesto de Costos Proyectados se describen aquellos relacionados con la importación de los productos (Flete, Seguro, Tasas Impositivas Aduaneras, Honorarios de Agente Afianzado de Aduanas, entre otros).

El Costo de Adquisición de los dispositivos electrónicos serán gestionados con proveedores como Aliexpress con su pantalla táctil “Mekt” cuyas especificaciones de hardware y software que soporta están descritas en el Anexo 1 y cuyos bajos costos y utilización en hoteles norteamericanos y resorts demuestran su confiabilidad tecnológica; de igual forma los productos Apple (Ipad Mini, Ipad Air) serán importados para aquellos restaurantes que demanden una mayor exclusividad en cuando al servicio que se espera ofrecer como se explica en el trabajo realizado, cabe mencionar que los costos de adquisición de los productos a importar solo reflejan aquellos relacionados a “Mekt”.

Los supuestos o condiciones que fueron considerados para la estructuración del presupuesto de costos del menú electrónico fueron los siguientes:

- Los Egresos de Inventario representan las ventas anuales de Dispositivos Electrónicos.
- El costo de Flete de cada dispositivo desde China hasta el puerto de manta es de USD\$89.49.
- El seguro de transporte de la mercadería importada representa el 2% de su costo más su flete.
- El costo de transporte y de seguro desde el puerto de manta hasta las instalaciones de Deal Meal es de 350 y 200 USD respectivamente por cada carga. de 2500 kg.
- La tasa impositiva AD Valorem para smarthphones, tablets, ebooks, laptops, ereaders, entre otros dispositivos electrónicos, se situa en el 5% del valor CIF.
- Los honorarios profesionales del Agente Afianzado de Aduanas ascienden a 700 USD por cada desaduanización superior a 250.000 USD y por cualquiera inferior a este monto 350 USD

Cuadro N° 9: Costos de importación

<i>Apple Ipad mini</i>	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Inventario Inicial	-		150,00		315,00		496,00		696,00	
Compras	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.598,00		1.758,00	
Egresos de Inventario	1.050,00		1.155,00		1.271,00		1.398,00		1.538,00	
Inventario Final	150,00		315,00		496,00		696,00		916,00	
IMPORTACIONES										
<i>Apple Ipad Mini</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>
COMPRAS	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.598,00		1.758,00	
Valor FOB c/u	217,00	260.400,00	217,00	286.440,00	217,00	315.084,00	217,00	346.766,00	217,00	381.486,00
Flete		107.388,00		118.126,80		129.939,48		143.005,02		157.323,42
Seguro		5.208,00		5.728,80		6.301,68		6.935,32		7.629,72
Valor CIF		372.996,00		410.295,60		451.325,16		496.706,34		546.439,14
<i>Impuestos Nacionales</i>										
Imp. Ad Valorem		18.649,80		20.514,78		22.566,26		24.835,32		27.321,96
ISD		18.649,80		20.514,78		22.566,26		24.835,32		27.321,96
FODINFA		1.864,98		2.051,48		2.256,63		2.483,53		2.732,20
IVA		47.221,29		51.943,42		57.137,77		62.883,02		69.179,20
Agente Afianzado de Aduanas		700,00		700,00		700,00		700,00		700,00
Transporte Nacional		350,00		350,00		350,00		350,00		350,00
Seguro Nacional		200,00		200,00		200,00		200,00		200,00
Costo Total Apple Ipad Mini ODM/OEM		394.760,78		434.111,86		477.398,04		525.275,19		577.743,29
Costo Unitario		328,97		328,87		328,79		328,71		328,64

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

Después del análisis efectuado, se puede evidenciar que el costo unitario de cada dispositivo electrónico tiene una tendencia descendiente a comparación de su año base (año 1).

4.1.2.2 Presupuesto de costos y gastos

Dentro del Presupuesto de gastos se encuentran estructurados los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Sueldos & Beneficios Sociales
- Propiedad planta y equipo
- Amortización de patentes
- Presupuesto de Marketing

- Presupuesto de Gastos financieros
- Gastos administrativos y gasto de ventas

Para la estructuración del presupuesto de costos y gastos fueron consideradas hipótesis reales monetarias que fueron consideradas mediante análisis inflacionales, cotizaciones por mail, consulta de costos en paginas web y llamadas telefónicas, mismas que se encuentran detalladas en cada presupuesto.

4.1.2.2.1 Presupuesto de Sueldos & Beneficios Sociales

Para la estructuración del presupuesto de Sueldos & Beneficios Sociales se tomó a consideración una estructura organizacional de 15 personas con un incremento en el sueldo mensual percibido de 4.11% lo que es el incremento salarial del año 2013 vs 2014.

Cuadro N° 10: Sueldo mensual percibido

Cargos	Num.	Sueldo
	Empl.	Mensual
1. ADMINISTRACIÓN CENTRAL		
Gerente Financiero	1	900,00
Contador	1	500,00
Secretaria	1	370,00
Conserje	1	370,00
Subtotal Administración (a)	4	2.140,00
2. DEPARTAMENTO DE MARKETING		
Gerente de Marketing	1	900,00
Agentes Ventas	4	550,00
Subtotal Ventas (b)	5	1450,00
3. DEPARTAMENTO DE LOGISTICA		
Mano de obra Directa		
Instaladores	3	370,00
Transportista	1	370,00
Bodeguero	1	370,00
Subtotal Logistica (c)	5	1.110,00
4. DISEÑO DEL SOFTWARE		
Gerente IT	1	900,00
Subtotal Diseño del Software (d)	1	900,00
TOTAL (a+b+c+d)	15	5600

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Los beneficios sociales fueron considerados en base a lo establecido en el código laboral, haciendo referencia a la metodología del cálculo que se detalla en el siguiente punto:

- *Décimo tercer sueldo:* El décimo tercer sueldo representa 1/12 del sueldo mensual percibido por el trabajador bajo relación de dependencia.

- Décimo cuarto sueldo: El décimo cuarto sueldo representa 1/12 del salario básico unificado, esto es US\$354,00 para cada empleado en relación de dependencia.
- Fondos de Reserva: Se calcula a partir del inicio del segundo año que un empleado ha trabajado para un mismo empleador bajo relación de dependencia.
- Aporte al IESS: El empleador paga por concepto de aporte patronal el 12.15% de la base imponible de ingresos del empleado bajo relación de dependencia, y el empleado el 9.45% de sus ingresos imponibles como aporte personal.
- Vacaciones: Las vacaciones son calculadas con base a los 15 días establecidos en el código laboral que el empleado bajo relación de dependencia tiene derecho después del primer año de laborar para un mismo empleador.

Los presupuestos que se detallan en el presente capítulo muestran los resúmenes generales de los 5 años proyectados de sueldos y beneficios sociales como se muestran en el cuadro adjunto.

Cuadro N° 11: Presupuesto de Sueldos & Beneficios Sociales

Cargos	Num. Empl.	Sueldo					
		Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. ADMINISTRACIÓN CENTRAL							
Gerente Financiero	1	900.00	10,800.00	11,243.88	11,706.00	12,187.12	12,688.01
Contador	1	500.00	6,000.00	6,246.60	6,503.34	6,770.62	7,048.89
Secretaria	1	370.00	4,440.00	4,622.48	4,812.47	5,010.26	5,216.18
Conserje	1	370.00	4,440.00	4,622.48	4,812.47	5,010.26	5,216.18
Subtotal Administración	4.00	2,140.00	25,680.00	26,735.45	27,834.27	28,978.26	30,169.27
2. DEPARTAMENTO DE VENTAS							
Gerente de Marketing	1	900.00	10,800.00	11,243.88	11,706.00	12,187.12	12,688.01
Agentes Ventas	4	550.00	26,400.00	27,485.04	28,614.68	29,790.74	31,015.14
Subtotal Ventas	5	1450.00	37200.00	38728.92	40320.68	41977.86	43703.15
3. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA							
Mano de obra Directa							
Instaladores	3	370.00	13,320.00	13,867.45	14,437.40	15,030.78	15,648.55
Transportista	1	370.00	4,440.00	4,622.48	4,812.47	5,010.26	5,216.18
Bodeguero	1	370.00	4,440.00	4,622.48	4,812.47	5,010.26	5,216.18
Subtotal Logística	5.00	1,110.00	22,200.00	23,112.42	24,062.34	25,051.30	26,080.91
4. DISEÑO DEL SOFTWARE							
Gerente IT	1	900.00	10,800.00	11,243.88	11,706.00	12,187.12	12,688.01
Subtotal Diseño del Software	1	900.00	10,800.00	11,243.88	11,706.00	12,187.12	12,688.01
TOTAL	15	5600	95,880.00	99,820.67	103,923.30	108,194.54	112,641.34

PRESUPUESTO DE BENEFICIOS							
Cargos	Num. Empl.	Beneficios Sociales					
		Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. ADMINISTRACIÓN CENTRAL							
Gerente Financiero	1	900.00	3,016.20	4,025.62	4,176.52	4,333.63	4,497.19
Contador	1	500.00	1,833.00	2,393.79	2,477.62	2,564.90	2,655.77
Secretaria	1	370.00	1,448.46	1,863.44	1,925.48	1,990.07	2,057.31
Conserje	1	370.00	1,448.46	1,863.44	1,925.48	1,990.07	2,057.31
Subtotal Administración	4.00	2,140.00	7,746.12	10,146.29	10,505.10	10,878.66	11,267.58
2. DEPARTAMENTO DE VENTAS							
Gerente de Marketing	1	900.00	3,016.20	4,025.62	4,176.52	4,333.63	4,497.19
Agentes Ventas	4	550.00	7,517.85	10,488.44	10,973.25	11,484.82	12,024.92
Subtotal Ventas	5	1450.00	10,534.05	14,514.05	15,149.77	15,818.44	16,522.11
3. DEPARTAMENTO DE LOGISTICA							
Mano de obra Directa							
Instaladores	3	370.00	3,637.38	4,882.33	5,068.44	5,262.20	5,463.93
Transportista	1	370.00	1,448.46	1,863.44	1,925.48	1,990.07	2,057.31
Bodeguero	1	370.00	1,448.46	1,863.44	1,925.48	1,990.07	2,057.31
Subtotal Logistica	5.00	1,110.00	6,534.30	8,609.21	8,919.40	9,242.34	9,578.55
4. DISEÑO DEL SOFTWARE							
Gerente IT	1	900.00	3,016.20	4,025.62	4,176.52	4,333.63	4,497.19
Subtotal Diseno del Software	1	900.00	3,016.20	4,025.62	4,176.52	4,333.63	4,497.19
TOTAL	15	5600	27,830.67	37,295.17	38,750.79	40,273.07	41,865.43

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

4.1.2.2.2 Propiedad, planta y equipo

Como se describe en el punto 4.1.1. Estado de situación financiera inicial, eMenu adquiere Activos fijos o propiedad, planta y equipo para el desarrollo de sus actividades, cabe mencionar que la metodología de depreciación fue considerado lo establecido en la

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) vigente a la fecha (2015).

Cuadro N° 12: Detalle de activos fijos

	Costo de adquisición	Años depreciables	% depreciación
Equipo De Computo	11.250,00	3	33%
Equipo De Oficina	1.500,00	10	10%
Muebles Y Enseres	10.000,00	10	10%
depreciación (Vehiculo VAN N2	16.490,00	5	20%
TOTAL	39.240,00		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Cuadro N° 13: Cálculo de depreciación

Detalle	Proyeccion				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo De Computo	3.750,00	3.750,00	3.750,00		
Equipo De Oficina	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Muebles Y Enseres	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	4.900,00	4.900,00	4.900,00	1.150,00	1.150,00
Depreciación (Vehiculo VAN N200)	3.298,00	3.298,00	3.298,00	3.298,00	3.298,00
TOTAL	8.198,00	8.198,00	8.198,00	4.448,00	4.448,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.2.2.3 Amortización de patentes

La patente por concepto de Derechos de Autoría registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), tiene un costo de US\$4.514,23 y una vida útil de 10 años.

Como se describe en el punto 2.2.1.5.2 Patentes, eMenu adquiere la patente de uso de Software como estrategia de barrera de ingreso, el objetivo de su adquisición, es evitar la reproducción ilegal del software constituido.

Cuadro N° 14: Amortización de Patente

MONTO		4.514,23
NÚMERO DE PERÍODOS		10 AÑOS
Período	Valor Inicio	Amortiz
0	4.514,23	0,00
1	4.514,23	451,42
2	4.062,81	451,42
3	3.611,38	451,42
4	3.159,96	451,42
5	2.708,54	451,42
6	2.257,12	451,42
7	1.805,69	451,42
8	1.354,27	451,42
9	902,85	451,42
10	451,42	451,42

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano**Cuadro N° 15: Presupuesto de gastos patente**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patente de Software	4.514,23	4.514,23	4.514,23	4.514,23	4.514,23
Amortizacion	451,42	451,42	451,42	451,42	451,42

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

4.1.2.2.4 Presupuesto de Marketing

Para la estructuración del presupuesto de Marketing se tomaron a consideración las estrategias descritas en el punto 3.3.4. Mezcla de mercadotecnia, el presupuesto de lo descrito se relaciona con el Lanzamiento del producto.

Para las estrategias de Correo directo, elemento de oferta y la conferencia de lanzamiento corporativa en el Hotel Howard Johnson

se consideró el presupuestó para 100 personas, mismas que representan a 50 empresas diferentes, esto significa 2 empresas por persona cuyos perfiles ya se encuentran ya descritos en el punto anteriormente mencionado, para la estimación de costos se efectuó una cotización de servicios (Hotel Hojo) y el análisis de los precios de los artículos (flash drive, sobres exclusivos) en el mercado, ver el Anexo 7

En el caso de la publicación en revistas, los costos atribuibles fueron consultados en línea y cuyas cotizaciones pueden evidenciarse en el Anexo 8, en el caso de la revista Ekos y Gato Pardo, la edición mensual incluye la emisión de 5000 revistas y la revista Líderes distribuída 1 vez a la semana (Lunes) a nivel nacional.

El diseño de la página web tiene un costo atribuible de US\$1.500,00 a US\$2.000,00, para el análisis de los costos en el presente capítulo, se tomará a consideración el costo de US\$2.000,00 con un Hosting anual de US300,00.

El presupuesto de la emisión publicitaria en horario noticiero corporativo 7.00 am fue consultada con la empresa Vip Publicidad a través de su Planner Andrea Mera, la cotización está compuesta de 8 emisiones mensuales, esto es los días lunes y miercoles de cada semana con una duración de 23 segundos por franja.

Cuadro N° 16: Cotización de productos y servicios

SERVICIO	COSTO
PUBLICACION EN REVISTAS	
Ekos (Páginas enfrentadas) - 5000 ejemplares	2.400,00
Gato Pardo (Dóble Página) - 5000 ejemplares	2.200,00
Líderes a nivel nacional	3.808,00
CORREO DIRECTO	
Flash Drive 100 unidades	800,00
ELEMENTO DE OFERTA	
Sobre exclusivo 100 unidades	500,00
CONFERENCIA DE LANZAMIENTO	
Hotel Howard Johnson 100 invitados	4.636,00
PUBLICIDAD INTERACTIVA	
Página Web	2.000,00
EMISIÓN TELEVISIVA	
8 franjas mensuales	1.142,64

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Cuadro N° 17: Presupuesto de marketing

Medios Estratégicos	Proyeccion				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TV	13,711.68	13,711.68	13,711.68	13,711.68	13,711.68
Publicación en revistas	8,408.00	8,408.00	8,408.00	8,408.00	8,408.00
Correo Directo - Flash Drive	800.00	-	-	-	-
Correo Directo - Sobre	500.00	-	-	-	-
Conferencia de Lanzamiento Hojo	4,636.00	-	-	-	-
Diseño de Página Web	2,000.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Total General	30,055.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.2.2.5 Presupuesto de Gastos Financieros

Los gastos financieros de eMenu están relacionados con la adquisición del préstamo de US\$200.000,00 efectuado con el Banco Pichincha, las condiciones del préstamo atribuido son los siguientes: tasa de interés anual 11.2% (Anexo 9), plazo 3 años.

Para verificar los gastos atribuibles anuales, se efectuó la tabla de amortización y el resúmen de valores cargados al gasto del período:

Cuadro N° 18: Tabla de Amortización

INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO PICHINCHA					
MONTO	200.000,00 UM				
TASA DE INTERÉS	11,20% ANUAL				
NÚMERO DE PERÍODOS	3 AÑOS				
CUOTA	6.566,70 UM				
Período	Valor Inicio	Intereses	Amortiz	Cuota	Capital Reducido
0	200.000,00	0,00	0,00	0,00	200.000,00
1	200.000,00	1.866,67	4.700,04	6.566,70	195.299,96
2	195.299,96	1.822,80	4.743,90	6.566,70	190.556,06
3	190.556,06	1.778,52	4.788,18	6.566,70	185.767,88
4	185.767,88	1.733,83	4.832,87	6.566,70	180.935,01
5	180.935,01	1.688,73	4.877,98	6.566,70	176.057,04
6	176.057,04	1.643,20	4.923,50	6.566,70	171.133,54
7	171.133,54	1.597,25	4.969,46	6.566,70	166.164,08
8	166.164,08	1.550,86	5.015,84	6.566,70	161.148,24
9	161.148,24	1.504,05	5.062,65	6.566,70	156.085,59
10	156.085,59	1.456,80	5.109,90	6.566,70	150.975,69
11	150.975,69	1.409,11	5.157,60	6.566,70	145.818,09
12	145.818,09	1.360,97	5.205,73	6.566,70	140.612,36
13	140.612,36	1.312,38	5.254,32	6.566,70	135.358,04
14	135.358,04	1.263,34	5.303,36	6.566,70	130.054,68
15	130.054,68	1.213,84	5.352,86	6.566,70	124.701,82
16	124.701,82	1.163,88	5.402,82	6.566,70	119.299,00
17	119.299,00	1.113,46	5.453,24	6.566,70	113.845,76
18	113.845,76	1.062,56	5.504,14	6.566,70	108.341,61
19	108.341,61	1.011,19	5.555,51	6.566,70	102.786,10
20	102.786,10	959,34	5.607,37	6.566,70	97.178,73
21	97.178,73	907,00	5.659,70	6.566,70	91.519,03
22	91.519,03	854,18	5.712,52	6.566,70	85.806,51
23	85.806,51	800,86	5.765,84	6.566,70	80.040,67
24	80.040,67	747,05	5.819,66	6.566,70	74.221,01
25	74.221,01	692,73	5.873,97	6.566,70	68.347,04
26	68.347,04	637,91	5.928,80	6.566,70	62.418,24
27	62.418,24	582,57	5.984,13	6.566,70	56.434,11
28	56.434,11	526,72	6.039,98	6.566,70	50.394,13
29	50.394,13	470,35	6.096,36	6.566,70	44.297,77
30	44.297,77	413,45	6.153,26	6.566,70	38.144,51
31	38.144,51	356,02	6.210,69	6.566,70	31.933,83
32	31.933,83	298,05	6.268,65	6.566,70	25.665,17
33	25.665,17	239,54	6.327,16	6.566,70	19.338,01
34	19.338,01	180,49	6.386,21	6.566,70	12.951,80
35	12.951,80	120,88	6.445,82	6.566,70	6.505,98
36	6.505,98	60,72	6.505,98	6.566,70	0,00
TOTAL	200.000,00	36.401,28	200.000,00	236.401,28	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Cuadro N° 19: Presupuesto de gastos financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto Interés	19.412,78	12.409,08	4.579,41	-	-
Cuentas por Pagar	140.612,36	74.221,01	-	-	-
Débito EyEE	78.800,43	78.800,43	78.800,43	-	-

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.2.2.6 Gastos administrativos y gasto de ventas

El presupuesto de gastos administrativos y gasto de ventas incluye la información ya descrita con anterioridad, esto es, depreciaciones, sueldos y beneficios sociales, promoción y publicidad, y otros como gastos de viaje descritos como viáticos para los vendedores especializados bajo la nómina de eMenu, comisión por ventas, el cual representa el 1% de las ventas concretadas, movilización que incluye el combustible de la VAN N300 para el transporte de los dispositivos electrónicos a ser instalados, servicios básicos y suministros y materiales; se toma a consideración que el incremento de los gastos anual a excepción de los que ya fueron calculados con anterioridad, se tomó como punto de referencia el aumento del porcentaje de inflación del año 2014 al 2015.

En el siguiente gráfico, se detallan de forma más precisa los gastos incurridos por las actividades desempeñadas de eMenu:

Cuadro N° 20: Presupuesto de gastos

Incremento anual del gasto por inflación	
Inflación 2014	3.67
Inflación 2015	3.9
Incremento	6%

Gastos de Administrativos

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Detalle	Proyeccion				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	58,680.00	61,091.75	63,602.62	66,216.69	68,938.19
Beneficios sociales	17,296.62	22,781.12	23,601.02	24,454.63	25,343.32
Energía	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
Suministros y Materiales	200.00	220.00	242.00	266.20	292.82
Teléfono	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
Mantenimiento	300.00	330.00	363.00	399.30	439.23
Depreciación (ppe)	4,900.00	4,900.00	4,900.00	1,150.00	1,150.00
TOTAL	81,576.62	89,542.86	92,950.64	92,753.02	96,456.38

Gasto de Ventas

PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS					
Detalle	Proyeccion				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	37,200.00	38,728.92	40,320.68	41,977.86	43,703.15
Beneficios sociales	10,534.05	14,514.05	15,149.77	15,818.44	16,522.11
Comisiones	5,250.00	5,775.00	6,352.50	6,987.75	7,686.53
Promoción y publicidad	30,055.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68
Movilización	1,200.00	1,275.20	1,355.12	1,440.05	1,530.30
Gastos de viaje	2,000.00	2,125.34	2,258.54	2,400.08	2,550.49
Teléfono	500.00	531.34	564.63	600.02	637.62
Depreciación (2 Vehículo VAN N300)	3,298.00	3,298.00	3,298.00	3,298.00	3,298.00
TOTAL	90,037.73	88,667.53	91,718.92	94,941.88	98,347.87

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

4.1.2.3 Presupuesto de Ventas

Como lo descrito en el punto 3.1.7 Objetivos específicos de Marketing, el nivel de ventas se incrementará en un 10% anual, las unidades presupuestadas en el primer año ascienden a 1050, esto quiere decir que se efectuarán ventas a 42 establecimientos que posean 25 mesas por

localidad, esto traducido en USD\$ se lo representa en el siguiente cuadro adjunto:

Cuadro N° 21: Presupuesto de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Unidades Vendidas	1.050,00	1.155,00	1.271,00	1.398,00	1.538,00	6.412,00
Total Ventas \$US	525.000,00	577.500,00	635.250,00	698.775,00	768.652,50	3.205.177,50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.3 Cálculo de le estados financieros proforma

Hernán Peña hace referencia a los estados financieros proforma al Estado de Resultados Integral proyectado, Estado de Situación Financiera proyectado y Flujo de Caja proyectado.

Mediante la consolidación de los estados financieros proforma, se puede evidenciar la evolución de la compañía a través de los años proyectados, esta información es de utilidad para los usuarios líderes de la compañía debido a que la gestión empresarial puede ser interpretada de forma numérica para su análisis y posterior toma de decisiones.

4.1.3.1 Estado de Resultados Integral proyectado

La finalidad de la consolidación del estado de resultados integral proyectado es la de mostrar la utilidad o perdida del proyecto presupuestado a fin de generar información que permita a los altos mandos de la organización tomar cualquier tipo de decision con respecto a su

gestión administrativa, como se puede evidenciar en la gráfica, la utilidad de los períodos incrementa a través de los períodos, el proyecto genera rentabilidad y no pérdida, esto nos indica que el desempeño económico de la compañía está generando beneficios económicos para sus accionistas con base a los capitales invertidos.

Cuadro N° 22: Estado de resultados proforma

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	525,000.00	577,500.00	635,250.00	698,775.00	768,652.50
Otros Ingresos	126,000.00	138,600.00	152,520.00	167,760.00	184,560.00
Intereses Financieros Ganados	-	3,009.79	6,691.99	(1,474.77)	(2,838.93)
Costo de Ventas	345,415.68	379,847.88	417,887.68	459,533.61	505,443.22
<u>Utilidad Bruta en Ventas</u>	305,584.32	339,261.92	376,574.31	405,526.62	444,930.35
<u>Gastos de Ventas</u>					
Sueldos y salarios	37,200.00	38,728.92	40,320.68	41,977.86	43,703.15
Beneficios sociales	10,534.05	14,514.05	15,149.77	15,818.44	16,522.11
Comisiones	5,250.00	5,775.00	6,352.50	6,987.75	7,686.53
Promoción y publicidad	30,055.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68	22,419.68
Movilización	1,200.00	1,275.20	1,355.12	1,440.05	1,530.30
Gastos de viaje	2,000.00	2,125.34	2,258.54	2,400.08	2,550.49
Teléfono	500.00	531.34	564.63	600.02	637.62
Total	86,739.73	85,369.53	88,420.92	91,643.88	95,049.87
<u>Gastos Administrativos</u>					
Sueldos y salarios	58,680.00	61,105.95	63,602.62	66,216.69	68,938.19
Beneficios sociales	17,296.62	22,781.12	23,601.02	24,454.63	25,343.32
Energía	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
Suministros y Materiales	200.00	220.00	242.00	266.20	292.82
Teléfono	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
Mantenimiento	300.00	330.00	363.00	399.30	439.23
Publicidad					
Total	76,676.62	84,657.07	88,050.64	91,603.02	95,306.38
Otros Gastos					
<u>Investigación y Desarrollo Software</u>	10,000.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
<u>Depreciaciones</u>					
Depreciación (ppe)	4,900.00	4,900.00	4,900.00	1,150.00	1,150.00
Depreciación (2 Vehículo VAN N300)	3,298.00	3,298.00	3,298.00	3,298.00	3,298.00
Total	8,198.00	8,198.00	8,198.00	4,448.00	4,448.00
<u>Amortizaciones</u>	451.42	451.42	451.42	451.42	451.42
Patente - Software	451.42	451.42	451.42	451.42	451.42
<u>Gastos Financieros</u>					
Intereses Préstamos Bancarios	19,412.78	12,409.08	4,579.41	-	-
<u>Utilidad Antes de PT</u>	104,105.76	145,676.81	184,373.91	214,880.30	247,174.67
Participación de Trabajadores	15,615.86	21,851.52	27,656.09	32,232.04	37,076.20
<u>Utilidad Antes de Impuestos</u>	88,489.90	123,825.29	156,717.82	182,648.25	210,098.47
Gasto Impuesto a la Renta	19,467.78	27,241.56	34,477.92	40,182.62	46,221.66
<u>Utilidad del Ejercicio</u>	69,022.12	96,583.73	122,239.90	142,465.64	163,876.81
Reserva Legal	6,902.21	9,658.37	12,223.99	14,246.56	16,387.68
Utilidad Disponible para Accionistas	62,119.91	86,925.35	110,015.91	128,219.07	147,489.12
Utilidades a Distribuir	43,483.93	60,847.75	77,011.14	89,753.35	103,242.39
Utilidades Retenidas	18,635.97	26,077.61	33,004.77	38,465.72	44,246.74

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.3.2 Flujo de Caja proyectado

En el flujo de caja proyectado se estiman todos los ingresos y egresos de efectivo de un período analizado, este análisis permite conocer si la empresa debe solicitar préstamos para cubrir con las operaciones que se tienen planificadas realizar o caso contrario invertir el efectivo en actividades de poco riesgo, esto es, invertir en instituciones financieras.

Se puede evidenciar que el préstamo de US\$200.000,00 concedido por el Banco Pichincha como lo mencionado, es cancelado en su totalidad el 3er año de operación de la compañía, además se puede evidenciar que el primer año eMenu al presentar un excedente en su efectivo, decide invertirlo en el Banco Pichincha la cantidad de US\$312.920,12

eMenu al cuarto año de operación genera el efectivo suficiente como para invertirlo en instituciones financieras, se consultó en la página del Banco Central del Ecuador la tasa promedio de rendimiento sobre las inversiones financieras es del 5.22%, ver (Anexo 10)

Cuadro N° 23: Flujo de caja

" EMPRESA COMERCIAL MENU ELECTRONICO "					
FLUJO DE CAJA					
<u>Ingresos</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	525.000,00	577.500,00	635.250,00	698.775,00	768.652,50
Otros Ingresos	126.000,00	138.600,00	152.520,00	167.760,00	184.560,00
<u>Total Ingresos</u>	651.000,00	716.100,00	787.770,00	866.535,00	953.212,50
<u>Egresos</u>					
Compras de Inventario	394.760,78	434.111,86	477.398,04	525.275,19	577.743,29
<u>Gastos de Ventas</u>					
Sueldos y salarios	37.200,00	38.728,92	40.320,68	41.977,86	43.703,15
Beneficios sociales	10.534,05	14.514,05	15.149,77	15.818,44	16.522,11
Comisiones	5.250,00	5.775,00	6.352,50	6.987,75	7.686,53
Promoción y publicidad	30.055,68	22.419,68	22.419,68	22.419,68	22.419,68
Movilización	1.200,00	1.275,20	1.355,12	1.440,05	1.530,30
Gastos de viaje	2.000,00	2.125,34	2.258,54	2.400,08	2.550,49
Teléfono	500,00	531,34	564,63	600,02	637,62
<u>Total</u>	86.739,73	85.369,53	88.420,92	91.643,88	95.049,87
<u>Gastos Administrativos</u>					
Sueldos y salarios	58.680,00	61.105,95	63.602,62	66.216,69	68.938,19
Beneficios sociales	17.296,62	22.781,12	23.601,02	24.419,81	25.308,50
Energía	100,00	110,00	121,00	133,10	146,41
Suministros y Materiales	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
Teléfono	100,00	110,00	121,00	133,10	146,41
Mantenimiento	300,00	330,00	363,00	399,30	439,23
<u>Total</u>	76.676,62	84.657,07	88.050,64	91.568,20	95.271,56
<u>Otros Gastos</u>					
Investigación y Desarrollo Software	10.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Participación de Trabajadores	-	15.615,86	21.851,52	27.656,09	32.232,04
Gasto Impuesto a la Renta	-	19.467,78	27.241,56	34.477,92	40.182,62
Utilidades a Distribuir	-	43.483,93	60.847,75	77.011,14	89.753,35
<u>Total Egresos</u>	568.177,13	685.206,04	766.310,44	850.132,41	932.732,74
<u>Flujo de Caja</u>					
Ingresos	651.000,00	716.100,00	787.770,00	866.535,00	953.212,50
Egresos	568.177,13	685.206,04	766.310,44	850.132,41	932.732,74
Flujo de Caja Neto	82.822,87	30.893,96	21.459,56	16.402,59	20.479,76
Saldo Inicial	356.245,77	47.348,09	57.100,50	63.859,20	70.844,37
<u>Nuevo Saldo</u>	439.068,64	78.242,06	78.560,06	80.261,79	91.324,12
<u>Inversión o financiamiento</u>					
Préstamos					
Pago de préstamos	59.387,64	66.391,35	74.221,01		
Intereses Pagados	19.412,78	12.409,08	4.579,41		
Inversiones	312.920,12				
Recuperación de inversión		57.658,87	64.099,57	9.417,42	13.596,39
Intereses Ganados		3.009,79	6.691,99	1.474,77	2.838,93
SALDO FINAL DE CAJA	47.348,09	57.100,50	63.859,20	70.844,37	77.727,73

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano**4.1.3.3 Estado de Situación Financiera proyectada**

Permite conocer el estado de situación financiera comparable entre años, se refleja la información de todas las actividades económicas de la compañía, esto resumido en cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, como

se puede evidenciar, el valor de la compañía incrementa de forma anual hasta el 5to año, se pueden evidenciar utilidades retenidas que ascienden a los US\$160.430,81

Cuadro N° 24: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>					
<u>Activos Corrientes</u>					
Bancos	47.348,09	57.100,50	63.859,20	70.844,37	77.727,73
Inventarios	49.345,10	103.594,88	163.078,12	228.780,68	301.031,20
Total Activos Corrientes	96.693,19	160.695,38	226.937,32	299.625,05	378.758,93
<u>Activos NO Corrientes</u>					
Muebles y Enseres Oficina	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Equipos de Computación	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00
Equipos de Oficina	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Vehículo	16.490,00	16.490,00	16.490,00	16.490,00	16.490,00
Depreciación Acumulada	(8.198,00)	(16.396,00)	(24.594,00)	(29.042,00)	(33.490,00)
Patente Software	4.514,23	4.514,23	4.514,23	4.514,23	4.514,23
Amortización acumulada de Patente (10 años)	(451,42)	(902,85)	(1.354,27)	(1.805,69)	(2.257,12)
<u>Inversiones</u>					
Inversiones L/P	312.920,12	255.261,25	191.161,68	200.579,10	214.175,50
Intereses Generados por Cobrar	-	3.009,79	9.701,79	8.227,02	5.388,09
Total Activos NO Corrientes	348.024,93	284.726,42	218.669,43	221.712,66	227.570,71
Total Activos	444.718,12	445.421,80	445.606,75	521.337,71	606.329,64
<u>PASIVOS</u>					
<u>Pasivos Corrientes</u>					
Participación de Trabajadores	15.615,86	21.851,52	27.656,09	32.232,04	37.076,20
Gasto Impuesto a la Renta	19.467,78	27.241,56	34.477,92	40.182,62	46.221,66
Utilidades a Distribuir	43.483,93	60.847,75	77.011,14	89.753,35	103.242,39
Prestamos por Pagar	140.612,36	74.221,01	-	-	-
<u>Patrimonio</u>					
Capital	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reserva Legal	6.902,21	16.560,58	28.784,57	43.031,14	59.418,82
Utilidades Retenidas	18.635,97	44.713,58	77.718,35	116.184,07	160.430,81
Total Pasivo + Patrimonio	444.718,12	445.421,80	445.606,75	521.337,71	606.329,64

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

4.1.4 Análisis de viabilidad financiera

Para el análisis de la viabilidad financiera se realizó el análisis de los siguientes temas, a fin de determinar si el proyecto es atractivo de manera económica para que los potenciales accionistas o socios inviertan en la idea de negocio.

- Análisis de Costo de capital
- Análisis de rendimiento o sensibilidad

4.1.4.1 Análisis de Costo de capital

El costo del capital es el rendimiento mínimo que debe generar un proyecto a fin de que sea rentable para los accionistas, para esto se toma a consideración las siguientes variables en la economía nacional e internacional.

Cuadro N° 25: Variables costo de capital

<u>Determinación del Costo de Capital</u>	
<u>Indicador</u>	
Inflación EEUU	1,32%
Tasa de interés libre de Riesgo EEUU	3,04%
Costo de Interes de la Deuda	11,20%
Riego Pais (Ecuador)	8,36%
Tasa Impositiva Ecuador (a-b)	33,70%
Utilidad Neta (a)	100
Participación Trabajadores	15
Ut Antes de Impuestos	85
Impuesto a la renta	18,7
Ut Liquida (b)	66,3
Prima de Mercado al 31 Dic 2014	1,32%
Beta promedio Dow Jones	0,91

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

Cuadro N° 26: Costo de capital

Costo de Capital	
DEUDA	
Costo de deuda a mediano plazo (tasa de interés prestamo)	11,20%
(1) Inflación de EEUU	1,32%
Costo de deuda en terminos reales	9,88%
Tasa impositiva en el Ecuador	33,70%
Costo de deuda en terminos reales después de impuestos	6,55%
PATRIMONIO	
(2) Tasa de interes libre de riesgo	3,04%
(1) Inflación de EEUU	1,32%
Tasa de interes libre de riesgo en términos reales	1,72%
(3) Prima de mercado	1,32%
(4) Beta	91,00%
Riesgo del mercado ajustado al sector	1,20%
(5) Riesgo País (393 puntos-9 Abril-2015)	8,36%
Costo del Patrimonio	11,28%
(1) Tasa de inflación de los EEUU esperada	
(2) Rendimiento promedio de los Bonos del Tesoro Americano	
(3) Riesgo del mercado comúnmente aceptado	
(4) Promedio de empresas	
(5) Estimación del riesgo país	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Diego Serrano

El costo del capital promedio luego de analizar los indicadores nacionales e internacionales se estima en un 10.71%, tasa de descuento que será utilizada para la determinación del VAN de las utilidades generadas de forma anual

Cuadro N° 27: Costo de capital promedio (Tasa de descuento)

	Estructura de Capital Año 1	Estructura de Capital Año 2	Estructura de Capital Año 3	Estructura de Capital Año 4	Estructura de Capital Año 5
Costo de deuda después de impuestos	38,40%	22,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo del Patrimonio	61,60%	77,88%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Capital	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Costo de Capital Año 1	Costo de Capital Año 2	Costo de Capital Año 3	Costo de Capital Año 4	Costo de Capital Año 5
Costo de deuda después de impuestos	2,52%	1,45%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo del Patrimonio	6,95%	8,78%	11,28%	11,28%	11,28%
Costo de Capital	9,46%	10,23%	11,28%	11,28%	11,28%
Costo de Capital Promedio	10,71%				

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

4.1.4.2 Análisis de rendimiento o sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite conocer de manera precisa si el proyecto presupuestado es rentable o no, esto mediante el análisis del Valor Actual del flujo de fondos que genera el proyecto y mediante la comparación entre la tasa de descuento descrita como el rendimiento mínimo esperado vs la tasa interna de retorno o el rendimiento de los flujos del proyecto.

Cuadro N° 28: Análisis de sensibilidad

<u>Tasa de Descuento</u>	10,71%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Utilidad del Ejercicio</u>	69.022,12	96.583,73	122.239,90	142.465,64	163.876,81
Depreciaciones	8.198,00	8.198,00	8.198,00	4.448,00	4.448,00
Amortizaciones	451,42	451,42	451,42	451,42	451,42
Total efectivo neto	77.671,54	105.233,15	130.889,33	147.365,06	168.776,23
<u>Flujo de Fondos del Proyecto</u>					
<u>Flujo del Proyecto</u>	77.671,54	105.233,15	130.889,33	147.365,06	168.776,23
<u>Inversión</u>	(400.000,00)	77.671,54	105.233,15	130.889,33	147.365,06
VA	\$ 452.092,48				
VAN	\$ 52.092,48				
TIR	15,12%				

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Diego Serrano

Se puede evidenciar que la gestión económica, administrativa y financiera presupuestada genera US\$52.092,48 a una tasa de descuento del 10.71% por sobre la inversión neta de US\$400.000,00 en los 5 años de análisis, además la Tasa Interna de Retorno al ser comparada con la tasa de descuento es mayor en 4.42%, esto quiere decir que el proyecto genera más rentabilidad que una inversión promedio en el territorio ecuatoriano.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Con base al estudio efectuado se puede concluir que mediante el uso del dispositivo electrónico, los factores como la satisfacción y el tiempo de estadía en el local o restaurante incrementarían, esto se debe a que el menú electrónico es un dispositivo interactivo que puede ser utilizado por los comensales para varios efectos aparte del utilizarlo como menú.
2. Debido a que la aplicación del menú electrónico reduce los tiempos de solicitud de pedido, procesamiento y despacho, los comensales reciben un servicio mucho más acertado, preciso y en menor tiempo, esta característica motiva al segmento de mercado BtoB a adquirir este tipo de dispositivos para su uso según las encuestas efectuadas.
3. El uso del dispositivo electrónico permite al segmento de mercado BtoB (target) generar información a tiempo real e interpretable sobre las ventas de los establecimientos, así como también la cantidad de pedidos por platillo, otros, para la toma de decisiones, atributo que es importante para el 58% de los encuestados
4. Debido a que el uso de este tipo de dispositivos no se ha introducido de forma comercial en territorio ecuatoriano, la consolidación de una empresa que se dedique

a este tipo de actividad con el fin de obtener beneficios multilaterales, tanto para el segmento de mercado BtoB, BtoC y rendimiento para los accionistas, es considerada como una oportunidad de negocio que todavía no ha sido explotada.

5. El precio del dispositivo indagado con el segmento target de investigación mediante la aplicación de la encuesta se establece en US\$500.00, precio que según el segmento de mercado BtoB es considerado como aceptable (50%), esto se debe a que la relación costo beneficio está enfocada en la obtención de resultados para quien lo use y sepa aprovechar la información que se genera
6. Las oportunidades analizadas concluyen que la aplicación del dispositivo electrónico es diversa, la palabra “menú” no está enfocada únicamente al sector gastronómico, ésta significa una lista donde se detalla información para uso de un tercero, por lo que puede expandirse a otros nichos de mercado como el uso en cines, embarcaciones, hoteles (servicio a la habitación), aviones, otros.
7. Mediante el análisis del ambiente global, centrándose en los factores políticos, se pudo determinar que la consolidación de una empresa como eMenu, cuyo soporte logístico principal está enfocado en la importación de dispositivos electrónicos es sensible a las decisiones que tome el gobierno, y con esto se hace referencia a las restricción de importaciones y a los impuestos preventivos temporales conocidos como Salvaguardias, esto se debe a que un incremento en el costo de importación genera como consecuencia una menor rentabilidad del proyecto presupuestado y posiblemente una subida de precios, características negativas que pueden generar la no conformidad del segmento target y una posible relación inversa costo beneficio.

8. La industria nacional no puede cubrir con los requerimientos de eMenu, Ecuador no posee la fuerza productiva que permita producir este tipo de dispositivos a bajos costos, muchos bienes que son ensamblados en el país, son tratados como maquila para luego ser reimportados a su país de origen.
9. La contratación de una patente del software desarrollado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual no certifica que otro software con características similares sea desarrollado para la consolidación de la competencia.
10. eMenu se encuentra frente a proveedores y clientes cuyo poder de negociación es alto por lo que su estadía dentro del mercado es considerada como inestable, en el caso de no poder finiquitar un contrato de servicios con una empresa cliente, las actividades de eMenu podrían verse amenazadas y afectar la continuidad de la empresa; las subidas del precio de venta de los proveedores representan mayores costos y menores beneficios para eMenu.
11. El segmento de mercado target BtoB en su mayoría son franquicias internacionales, en el caso de que las políticas de servicio de casa matriz a nivel internacional no permitan la adquisición de este tipo de dispositivos para ser implementados podrían dejar a eMenu sin una gran parte del mercado a la cual no podría tener acceso.
12. A través del análisis financiero efectuado se puede determinar que eMenu genera utilidades que incrementan de forma gradual en cada año, es un proyecto que no genera pérdidas a pesar de los costos incurridos de importación y los propios del giro de negocio, estos son, gastos de ventas, administrativos y financieros, se puede

evidenciar que el resultado de cada año paga a sus accionistas el 70% de la utilidad neta del ejercicio y retiene el 30% para ser reinvertido.

13. La gestión empresarial permite efectuar una inversión de US\$312.920,12 a una tasa de interés del 5.22% en el banco pichincha en el primer año, esto se debe a que eMenu generó efectivo circulante como excedente a lo requerido de forma mensual para el desarrollo de las operaciones.

14. La acumulación del 30% de las utilidades generadas de forma anual, incrementan el valor de la empresa mediante un incremento en el valor de sus activos y patrimonio, el valor empresa incrementa un 17% de US\$444,718.12 a US\$521.337,71 en 5 años.

15. Se puede evidenciar que la gestión económica, administrativa y financiera presupuestada genera US\$52.092,48 a una tasa de descuento del 10.71% por sobre la inversión neta de US\$400.000,00 en los 5 años de análisis, además la Tasa Interna de Retorno al ser comparada con la tasa de descuento es mayor en 4.42%, esto quiere decir que el proyecto genera más rentabilidad que una inversión promedio en el territorio ecuatoriano.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Debido a que el uso del dispositivo electrónico se encuentra en contacto directo de varios comensales, es recomendable presupuestar o provisionar planes de contingencia que los cubran contra cualquier tipo de situación, ya sea avería por mal uso, robo, otros, esta medida puede cubrirse por la contratación de una póliza

de seguro que resguarde la totalidad del activo fijo mantenido por la compañía perteneciente al segmento de mercado BtoB.

2. Al reducir los tiempos de espera entre la solicitud del pedido, el procesamiento y su despacho, esto obliga al segmento de mercado BtoB de manera obligada a efectivizar y/o mejorar los tiempos de servicio, esto hace referencia de forma principal a mejorar los tiempos de producción en cocina para la preparación de los platillos.
3. El diseño del software debe ser amigable para el usuario que lo utilice y más aún para el segmento de mercado BtoB que espera recibir información interpretable para la toma de decisiones, así como también podría desarrollar la opción de poder conocer el desempeño del negocio a través del desarrollo de una aplicación que pueda ser utilizada en un Smartphone desde cualquier punto que se tenga conexión a internet o punto de red.
4. Se debe buscar la forma de mejorar los costos de importación a través de la cotización de otros proveedores que ofrezcan productos sustitutos más económicos y de igual calidad, esto con el fin de incrementar la rentabilidad percibida por eMenu así como también mejorar la relación costo beneficio para el segmento de mercado BtoB.
5. Se debe buscar mediante el análisis de las oportunidades de mercado incursionar en nuevos nichos de mercado que no han sido explotados y pueden representar un segmento de mercado diferente y más amplio para eMenu.

6. Se debe mantener en continua y estrecha relación con el cliente del segmento de mercado BtoB, esto para siempre poder satisfacer sus necesidades específicas, se debe mantener siempre informado al target ante cualquier actualización o innovación implementada para el mejor aprovechamiento de los dispositivos.
7. Se deben elaborar planes de contingencia que mitiguen el riesgo político de una repentina alza de aranceles que imposibilite la importación de dispositivos electrónicos y por consiguiente afecte a la continuidad de la empresa, y con esto perder gran parte del segmento target que puede quedarse insatisfecho al no poder cumplir con sus requerimientos de costo beneficio.
8. En los primeros años de un proyecto es recomendable no redistribuir las utilidades netas del período a los accionistas, esto se debe a que el capital generado debe ser utilizado (reinversión) para acelerar el crecimiento de la empresa dentro de la industria o como plan de contingencia contra eventualidades de liquidez.
9. Se recomienda no invertir todo el efectivo excedente en inversiones de largo plazo a pesar de que paguen altas tasas de interés, esto se debe a que la compañía está efectuando su gestión con el mínimo de efectivo disponible por lo que podría presentar problemas de liquidez ante las situaciones diversas de mercado.
10. Mediante los indicadores de valor empresa y gestión económica, administrativa y financiera se puede atraer una nueva cantidad de accionistas que se encuentren prestos a invertir en eMenu, esto con el fin acelerar el crecimiento de la empresa y la posibilidad de incursionar en otros nichos de mercado, la expansión territorial de

la compañía como lo descrito en el presente trabajo da como resultado el beneficio multilateral de los segmentos, esto haciendo referencia al segmento de mercado BtoB, BtoC y ofreciendo rendimientos económicos a sus accionistas.

REFERENCIAS

1. Almendra. (2014). *Almendra*. Recuperado el 6 de enero de 2015, de Almendra: <http://almendra.com.ec/>
2. Baena, A. (11 de diciembre de 2011). *Restaurantes cambian la carta por la 'tablet'* . Recuperado el 20 de 10 de 2014, de Mas Vive.in: http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos_restaurantes/diciembre2011/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_VIVEIN-10908870.html
3. Banco Central del Ecuador. (enero de 2015). *Riesgo País*. Recuperado el 24 de enero de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
4. Barahona, I. (11 de junio de 2013). *El origen y evolución del servicio al cliente*. Recuperado el 2015 de marzo de 29, de Prezi: <https://prezi.com/tgzgpcbo62ni/el-origen-la-evolucion-y-desarrollo-actual-del-servicio/>
5. Calderon, A. (5 de mayo de 2012). *Menu Virtual*. Recuperado el 11 de octubre de 2014, de Menu Virtual: <http://menuvirtualideaproductiva.blogspot.com/>
6. Comité de Comercio Exterior. (6 de marzo de 2015). Resolución No. 011-2015. *Resolución No. 011-2015*. Quito, Pichincha, Ecuador: Comité de Comercio Exterior.
7. David M. Levine, M. L. (2006). *Estadística para Administración*. Madrid: Pearson Educación.
8. Dominic, J. (6 de septiembre de 2014). *Edad Media*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Edad_Media
9. Dorado, R. M. (13 de marzo de 2013). *Fases en el proceso de compra*. Recuperado el 6 de enero de 2015, de Marketing: <http://ejerciciosdeempresamarketing.blogspot.com/2013/03/fases-en-el-proceso-de-compra.html>
10. Economía. (2012). *Riesgo País y EMBI*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de Economía: http://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm
11. Ekos. (2014). *Perfil Comercial 2014*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de Ekos Negocios: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ekosnegocios.com%2Fnegocios%2Fespeciales%2Fdocumentos%2Fperfilcomercial%2F1.pdf&ei=eAoPVeHiBMirNsrggGg&usg=AFQjCNGH7NsJT4zsVfCkb77A-_J6O2rmwg&bvm=bv

12. El Comercio. (4 de octubre de 2014). *Actualidad*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/15-marcas-celulares-compiten-mercado.html>
13. El Comercio. (2015). *Gatopardo*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de El Comercio, Tarifario en línea: <http://tarifarionline.elcomercio.com/gato-pardo.html>
14. El Comercio. (2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de El Comercio, Tarifario en línea: <http://tarifarionline.elcomercio.com/lideres.html>
15. El Telégrafo. (12 de febrero de 2015). *El Telégrafo*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de El comercio internacional del país se recuperó un 30,2% el año pasado: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-comercio-internacional-del-pais-se-recupero-un-302-el-ano-pasado.html>
16. El Tiempo. (11 de diciembre de 2011). *Restaurantes cambian la carta por la 'tablet'*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5020444>
17. El Universo. (2 de septiembre de 2011). *Población del país es joven y mestiza, dice censo del INEC*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2011/09/02/1/1356/poblacion-pais-joven-mestiza-dice-censo-inec.html>
18. El Universo. (9 de abril de 2012). *Noticias*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2012/04/09/1/1356/peru-ecuador-mas-crecerian-hasta-2050.html>
19. El Universo. (29 de enero de 2015). *El Universo*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/29/nota/4496101/apple-igual-samsung-venta-smartphones>
20. EOS. (2014). *EOS*. Recuperado el 6 de enero de 2015, de EOS: <http://www.eopensolutions.com/productos-y-servicios/desarrollo-aplicaciones-iphone-y-android>
21. Etimologías. (29 de marzo de 2015). *Etimologías latinas*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de Etimologías latinas: <http://etimologias.dechile.net/?cliente>
22. Floret, M. (2013). *Mi Hormiga*. Recuperado el 11 de octubre de 2014, de Csisa Soluciones: <http://www.csisasoluciones.com/noticias-sistemas-pos/restaurantes-han-decenido-cambiar-la-carta-por-la-tablet.html>
23. Francés, B. R. (2010). *Filosofía Política II*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://www.ugr.es/~pfg/001Tema1.pdf>
24. Frank Reinaldo. (Octubre de 2014). *Apalancamiento Operativo Financiero*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/finanzas-contaduria-2/apalancamiento-operativo-financiero.htm>

25. García, J. C. (noviembre de 2014). *Comercio Exterior*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Comercio Exterior: http://www.comercioexterior.ub.es/tesina/Proyectos14-15/proyecto_modificado/Proyecto2_VivasJCarlos.pdf
26. Hernández, J. G. (2015). *EUMED*. Recuperado el 25 de abril de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>
27. Hidalgo, D. (29 de agosto de 2004). *Compra por impulso*. Recuperado el 10 de enero de 2015, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Compra_por_impulso
28. INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de INEC: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=select&id=62&orderby=2&page=2&lang=es
29. INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de INEC: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
30. INEC. (2014). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Recuperado el 12 de octubre de 2014, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
31. Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
32. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
33. Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-hill.
34. Lebrija, M. (8 de octubre de 2013). *Coma revista*. Recuperado el 15 de enero de 2015, de Steve Jobs lleva a las salas de cine: <http://comunicacionanahuac.blogspot.com/2013/10/steve-jobs-llega-las-salas-de-cine.html>
35. Mi hormiga. (2014). *¿Qué hacemos?* Recuperado el 11 de octubre de 2014, de Mi hormiga: <http://www.mihormiga.com/empresa/>
36. Mi hormiga. (2014). *eMenu*. Recuperado el 11 de octubre de 2014, de Mi hormiga: <http://www.mihormiga.com/interactive-displays-digital-signage/emenu/>
37. Ministerio del Trabajo. (2 de enero de 2014). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de Salario Básico Unificado 2014: <http://www.trabajo.gob.ec/340-dolares-es-el-salario-basico-para-el-2014/>
38. Naciones Unidas. (2009). *CIIU Rev. 4.0*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de United States: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
39. Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
40. Portillo, L. (2010). *Historia Universal*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de Edad Moderna: <http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-moderna.html>
41. Real Academia Española. (23 de octubre de 2014). *RAE*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=presupuesto>

42. Real Academia Española. (29 de marzo de 2015). *RAE*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de RAE: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=9k3hXqGvs2x5bRjNkHa>
43. Revista Líderes. (9 de marzo de 2015). *Revista Líderes*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de Gobierno ecuatoriano aplicó salvaguardias de hasta el 45% a las importaciones: <http://www.revistalideres.ec/lideres/salvaguardias-gobierno-ecuatoriano-importaciones.html>
44. Samsung. (2014). *Samsung*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de Historia: <http://www.samsung.com/es/aboutsamsung/corporateprofile/history06.html>
45. Villamar, C. M. (12 de noviembre de 2010). *Explored*. Recuperado el 9 de octubre de 2014, de La sociedad de consumo: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-sociedad-de-consumo-441383.html>
46. Yahoo Finance. (5 de abril de 2015). *Yahoo Finance*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de Yahoo Finance: <https://es.finance.yahoo.com/q?s=AAPL&q1=0>

ANEXOS

Anexo 1: Dispositivo electrónico MEKT



Touch screen parameters

10.4-inch touch screen resistive touch screen

Resolution 4096 * 4096

Power supply internal power supply

Surface hardness > = 3H

Transmittance > 90%

Click the life of 50,000,000 times

Pen into 5 ~ 60G

Refers to the insertion 5 ~ 100G

Menu control brightness, contrast, automatic adjustment, level adjustment, vertical adjustment,

language selection, etc. as well as its side debugging

Language Chinese, English, French, Spanish, Italian, German, Russian, Korean

Operating temperature -20° C ~ 55 ° C

Humidity -5% -80% non-condensing

Storage temperature \ -20 ~ +60° C

Interface USB VGA DC (optional COM does not choose the default USB)

Standard power supply (12V2.6A) Power cord VGA cable USB cable manual warranty card

Installation support embedded \ on the rack

Mainly used in business management, cabinets embedded, banks and factory testing, medical, hotels, airports, elevators, elevator, commercial office buildings, exhibition, entertainment and leisure venues,

hotels and other private and public places

Warranty One year warranty and lifetime maintenance

Support Systems Debian (for x86) DOS Feaora core (for x86) iMac OS 9X iMac OS X windows 2000

XP Windows CE 2.12 Windows CE 5.0 windows 6.0 (RS232 USB

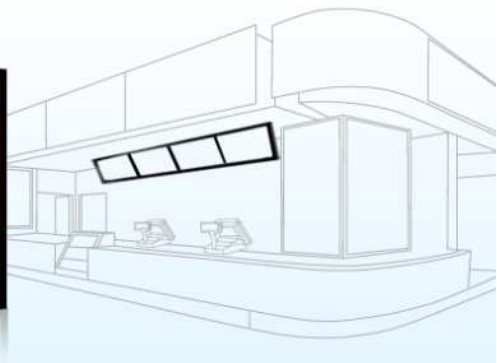
Size 276.5 * 235 * 37''

Anexo 2: Menús Estáticos y Digitales

Menús Estáticos



Menús Digitales



Anexo 3: Directorio de empresas - INEC

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
Aerostarsabco Servicios Complementarios De Alimentación S.A.	Aerostar Sabco	'Av De La Prensa 3558,0 Av. Carlos V	'1792363276001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Agopol S.A.	Agopol	'Amazonas N39-148 Gaspar De Villaroel	'1791972066001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Cafeteriascrea Cia. Ltda.	Azur Cafe	'Mariscal Foch E7-06 Reina Victoria	'1792230748001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Ribadeneira Calisto Irene Del Carmen	Bambu Bar Cumbaya	'Garcia Moreno 385 Manabi	'1703843373001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Garces Barriga Estrellita	Cafe Restaurante Mavel	'Mariana De Jesus E5-84 Hungria	'1706010152001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restaurante Ristocarmine S.A.	Carmine Gastronomía Y Arte	'Catalina Aldaz N34-208 Portugal	'1792250323001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Montarelo Martinez Damian	Casa Damian Restaurante	'Francisco Andrade De Marin N3-133 Av Diego De Almagro	'1714690193001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Cassolette Cia. Ltda.	Cassolette	'Francisco De Orellana Sn Linea Ferrea	'1792074215001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Catering Routfood S.A.	Catering Routfood S.A.	'Inteorocianica 5N Sin Nombre	'1792174732001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Romero Zambrano Mirian Mercedes	Cevicheria Mar Azul	'Gonzalo Pizarro Sn Pasaje Mantilla	'1306272335001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Citymaxis Sa	Ch Farina	'Av. Amazonas N37-56 Av. Naciones Unidas	'1790527085001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Coffeetree S.A.	Coffeetree S.A	'Foch N24-150 Reina Victoria	'1792128587001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Colrest S.A.	Columbia	'Av. Colón 1022 La Rábida	'1792156181001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Micolta Gonzalez Monica Francisca	Costa Y Sierra	'Andalucía Sn Ladron De Guevara	'0801620659001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Patel Mahendra Kumar	Creat India Restaurant	'Jose Calama E4-380 Juan Leon Mera	'1718224213001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Narvaez Rodriguez Lucrecia Maria	Dangelo	'Santa Maria E4-223 Juan De Velasco	'0701405649001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Herrera Flores Mayra Angelica	Danyels Burger	'García Moreno Sn Jose Rigoberto Herrerea	'1713785358001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Castillo Barragan Norma Erlinda	Ecuaviche	'Real Audiencia S7-197 Nicolas Arteta	'1713586673001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Bonilla Yanez Rosa Mercedes	El Buen Cafe	'Vicente Rocafuerte Oe8-13 Imbabura	'1703879278001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Servicios Y Cafe Rjh Cia. Ltda.	El Ristretto	'Amazonas N32-135 La Granja	'1792142776001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Prado Arzabe Rosana Guadalupe	Empanadas Bolivianas	'Enrique Gangotena N26-174 Av Orellana	'1708586068001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Frutemonfse	Fruteria Monserrate	'Espejo Oe2-12 Flores	'1791965558001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Guzman Rueda Piedad Victoria	Guisos	'Rio Blanco Sn La Prensa	'1701072389001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
Enmardos S.A.	Gus	José Bosmediano E13-20 Entre Sergio Jativa Y Av. González Suares	'1792073804001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Alimentos Kanaty	Hamburguesas De Rusty	'Av. De Los Shyris N4357 Río Coca	'1791716906001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Negocios Internacionales B.W.B. S.A.	Hamburguesas El Corral	'Av. República N6-114 Av. Amazonas	'1792091403001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Bravo Arellano David Leonardo	Jengibre	'Rabida N26-131 Pinta	'1709892630001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Administracion De Bares Y Restaurantes Astabares S.A.	Jocay Marisqueria	'Av. America N35-78 Mañosca	'1792201071001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Comercial Konitos S.A	Kicos Helados	'Av. De Los Aceitunos E5-52 Av. Eloy Alfaro	'1791890256001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Famani Cia. Ltda.	La Briciola	'Toledo N24-345 Luis Cordero	'1791397053001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Franco Enriquez Rosa Matilde	La Chispa Del Sabor	'Juan Leon Mera N26-164 La Niña	'0400539375001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Salazar Leon Jose Eduardo	La Fuente Del Sabor	'General Julio Andrade Oe2-190 Sn	'1700411646001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Vintimilla Sarmiento Gladys Noemi	La Gran Churasqueria	'Manuel Larrea N12-43 Ante	'1709903874001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
La Liebre Video Cafe	La Liebre Video Cafe	'Av. Gonzales Suarez 822 Gonnesiat Ed Cruz Del Sur	'1792191564001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
La Tablita Group Cia Ltda	La Tablita Del Tartaro	'Manuel Ambrosi Pje. 2	'1791952359001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Hidalgo Iturralde Monica Patricia	Las Delicias De La Nueva Aurora	'General Julio Andrade Or2-80 Sn	'2100098025001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Del Mar C Y G Restaurantes	Ler Los Cebiches De La Rumiñahui	'Av. Real Audiencia N59-121 Pedro Caiza Rumiñahui	'1792368480001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Le P' Tit Cafe	Le P' Tit Cafe	'Av. Amazonas S/N Mariscal Sucre	'1791945344001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Guaman Villanueva Rosa Amelia	Los Almuerzos De La Kennedy	'Cap Ramon Borja E5-100 Remigio Romero Y Cordero	'1705159505001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Groupkennedy Cia Ltda	Los Pollos De La Kennedy	'Av. Real Audiencia Leonardo Murialdo	'1792179246001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Baldeon Dolores Celevina	Los Primos	'Simon Bolivar Sn Eloy Alfaro	'1703528586001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Buratovich Sanchez Nestor Ruben Y Otro	Los Troncos Steak House Parrillada Argentina	'Av. Los Shyris 1280 Av. Portugal	'1791303717001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Lucia Vinueza Cia. Ltda.	Lucia Pie House And Grill	'Francisco De Orellana 595 Via Interoceanica	'1792270456001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Lumoil Cia. Ltda.	Lumoil Cia. Ltda.	'La Niña Av. Amazonas	'1791152581001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Romero Palacios Maria Lourdes	Maria Romero Palacios	'Santa Teresa Sn Vicente Lopez	'1711619039001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Bermeo Pilco Andreina Lucia	Mateo Y Genesis	'Av. Amazonas N25-21 Av Orellana	'1717074098001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
Prodalmaco S.A.	Mayflower	'Av. De Los Naranjos N44-154 Av. De Los Granados	'1792048370001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Meneses E Hijos Administracion De Restaurantes C Ltda	Meneses E Hijos	'Chile Oe2-37 Flores	'1790515540001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Gamboa Peralvo Jose Marco	Menudos Y Platos Tipicos Chinito	'Imbabura S2 38 Av 24 De Mayo	'1802735348001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Calderon Mazon Jose Gustavo	Mister Pancha Junior	'El Corazon 208 Casitagua	'1705534327001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sanguña Romero Margarita Lucia	Motes Del Parque De Cotocollao	'Santa Teresa Sn Vicente Lopez	'1706335914001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Espinosa Armijos Angel Benigno	No Disponible	'Av. Rio Amazonas N5311 Isla Baltra	'0701715989001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Davila Trueba Jose Maria Gonzalo	No Disponible	'Mariscal Foch E10-05 Jose Tamayo	'1700039876001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Pule Andrade Maruja De Jesus	No Disponible	'Av. 6 De Diciembre N28 30 Bello Horizonte	'1703768869001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Paredes Silva Edgar Patricio	No Disponible	'Gonzalo Diaz De Pineda Oe2155 Pedro Dorado	'1707589303001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Noriega Castro Monica Silvana	No Disponible	'Av. El Parque Sn Alonso De Torres	'1707737548001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Navarro Landazuri Norma Del Pilar	No Disponible	'10 De Agosto N21-102 San Gregorio	'1708627532001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Cobo Bernal Joselito Agustin	No Disponible	'Av. Rodrigo De Chávez Oe1-205 Francisco Gómez	'1708765183001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Miranda Lara Fausto Antonio	No Disponible	'Av. Universitaria Sn Bolivia	'1709225377001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Herrera Fontana Roberto Esteban	No Disponible	'Quitumbe Nan Sn Av Moran Valverde	'1709557654001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Hou Feng Shao Wen	No Disponible	'Ulpiano Páez N243 Jorge Washington	'1712277266001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Munetones Hernandez Emperatriz	No Disponible	'El Juncal 118 Los Eucaliptos	'1714038823001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Marotti Fabio	No Disponible	'Via Alctea Sn Entrada Santa Ines	'1716053390001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Rosano Santina	No Disponible	'Bélgica E9-35 Av. De Los Shyris	'1718222555001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Tam Merav	No Disponible	'Pasaje G 1500 Av. Gonzalez Suarez	'1719849133001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
El Braserio Bravediaz C Ltda	No Disponible	'Av. Colon 1542 9 De Octubre	'1790454851001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Ward William Agee	No Disponible	'Mariscal Foch N681 Juan León Mera	'1791259920001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restaurante Cumbaya Rescumbaya Cia. Ltda.	No Disponible	'Av. Interoceanica Sn Diego Robles	'1791292871001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Rostigal S. C.	No Disponible	'Av. Amazonas N41-116 Isla Floreana	'1791321103001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Tourblanche Cia. Ltda.	No Disponible	'Isla Isabela N44-27 Rio Coca	'1791406206001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
El Pobre Diablo Cafe, Pobrediabolo Cia. Ltda	No Disponible	'Av. Isabel La Catolica N24-274 Francisco Galavis	'1791738543001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Trattoria Sole E Luna Cia. Ltda	No Disponible	'Whymper 629 Coruña	'1791842049001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Juliequil S.A	No Disponible	'Av. De Los Shyris N33-90 Rusia	'1791887255001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sports Bar	No Disponible	'Guipuzoca Valladolid	'1791887638001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Westernbar Cia. Ltda.	No Disponible	'Pasaje D E12-04 Av. Eloy Alfaro	'1791926455001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Promotora Industrial De Marcas, Servicios Y Sistemas S.A. Labarcapim'S	No Disponible	'Isabel La Catolica N24-545 Cordero	'1791959779001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Las Palmeras Groupalmeras S.A.	No Disponible	'Alberto Bastidas Oe4-40 Av. Diego De Vasquez Carecelen	'1792014336001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
San Telmo Resantelmo Cia. Ltda.	No Disponible	'La Portugal 440 Francisco Casanova	'1792019133001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Aliprobucui S.A.	No Disponible	'Av. De Los Naranjos N44-154 Av. De Los Granados	'1792048311001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Alpromaq Sa	No Disponible	'Av. De Los Naranjos Av. De Los Granados	'1792048338001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Shemlon Sa	No Disponible	'Corea 126 Av. Amazonas	'1792049504001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Trabajosa Cia. Ltda.	No Disponible	'Iquique S/N Jose Maria Aguirre	'1792074053001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Tresempecu Cia. Ltda.	No Disponible	'Pampite Cc C Plaza Sn Chimborazo	'1792096723001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Mentacatering S.A.	No Disponible	'Chile Oe8 50 Imbabura	'1792149967001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Compañia Burmeyer Cia. Ltda.	No Disponible	'De Los Rieles 507 Av. Simon Bolivar	'1792190827001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sushi Corp Sa	No Disponible	'Corea 126 Av. Amazonas	'1792256267001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Alimentos Y Negocios Asociados Ayna Cia. Ltda.	No Disponible	'Pereira E4-23 Jorge Drom Iñaquito	'1792265134001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Gourmondo Cia. Ltda.	No Disponible	'Jose Maria Ayora N39-123 Agustin Guerrero	'1792329310001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Moscoso Jurado Ines Margarita	No Disponible	'Guayaquil N7-27 Olmedo	'1802050755001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Gastroport S.A.	No Disponible	'Corea 126 Av. Amazonas	'1791805682001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Qz Delifastfood Ecuador S.A.	No Disponible	'Balcones Del Recreo S/N Av. Maldonado	'1792258839001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Salazar Cordova Sebastian Jacobo	Nocion Cafe	'Mariscal Foch E8-57 Av 6 De Diciembre	'1705917704001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sociedad Civil Y Comercial Kobe	Noe Sushi Bar	'Manabi 255 Francisco De Orellana	'1791945670001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Nukapital Sa	Nukapital	'Mariscal Foch E6-12 Reina Victoria	'1792029465001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Oña Oña Maria Albertina	Oña Oña Maria Albertina	'Salinas 135 Interoceanica	'1704137106001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
Pavarotti Restaurante S.A.	Pavarotti Ristorante Italiano	'Av. 12 De Octubre N24-551 Luis Cordero	'1791357604001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Rea Rodriguez Marina De Lourdes	Picanteria El Centro	'Simon Bolivar Sn Gonsales Suarez	'1705771333001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Gonzalez Gonzalez Maria Delicia	Picanteria Gonzales	'Loja Oe8 71 Antonio Gil	'1709667313001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Morales De La Torre Luzmila	Picanteria Las Tortillas De La Y	'Los Eucaliptos E1-78 Av Galo Plaza Lasso	'1705205209001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Pizzeria El Hornero C Ltda	Pizeria El Hornero	'Av. Gonzalez Suarez 1070 Jacinto Bejarano	'1790434478001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restaurante Atahualpa Resatahualpa Cia. Ltda.	Pizzeria El Hornero	'Av. Mariscal Sucre Sn Canelo	'1791274563001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Pizarrica Cia. Ltda.	Pizzeria El Hornero	'La Prensa N51-20 Av. Amazonas	'1791700236001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Servicios A Domicilio Servidomicilio Cia. Ltda.	Pizzeria El Hornero	'La Isla Floreana Sn Isla Seymour	'1791266757001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Calle Tito Maria Dolores	Pollos A La Brasa	'Abdon Calderon Oe3-15 Chimborazo	'0601612963001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Mendoza Mejia Mariana De Jesus	Punto Manabita	'Av. La Prensa 55-226 Carlos V	'1302865991001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restaurant Raclette Cia. Ltda.	Raclette	'Av. Republica N6-114 Av Amazonas	'1791991753001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Agudelo Lopez Beatriz	Rancho De Juancho	'Isla Floreana E5-27 Isla Isabela	'1710672641001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restadio C.L.	Restadio	'Republica Del Salvador N36-149 Naciones Unidas	'1790981061001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Riascos Fiscal Hector Libardo	Restaurante Mary	'Machala Sn Bernardo De Legarda	'0401263330001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Enriquez Aida Maria	Restaurante	'Av. La Prensa 55-278 Carlos V	'1702754126001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Martinez Moreno Ines Dolores	Restaurante	'Imbabura Sn Loja	'1705185609001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Tatamuez Bonilla Edwin Eduardo	Restaurante Danielito	'Av. Illao Sn Rio Tivacuno	'1715893408001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Mosquera Lema Maria De Las Mercedes	Restaurante Diana Carolina	'Hungria 31-66 Vancouver	'1706603519001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Viscarra Ronquillo Waldo Bradlei	Restaurante El Costeñito	'Juan Camancaro Oe7-28 Copiado	'1200814364001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Orellana Puma Maria Gladys	Restaurante El Galapagueño	'Los Eucaliptos Av Galo Plaza Lasso	'2000035978001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Gudino Maldonado Jorge Fabian	Restaurante El Paladar	'Luis Iturralde Oe5-190 Rafael Graun	'1002185203001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Gao Zihua	Restaurante Gran Buffet	'Jeronimo Carrion E4-157 Juan Leon Mera	'1726995341001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Torres Torres Consuelo Del Rocio	Restaurante Mayra Jose	'Av. Amazonas N26-205 Orellana	'1708107220001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restaurante Mi Cocina Delibueno Cia. Ltda.	Restaurante Mi Cocina	'Av. 6 De Diciembre S/N Aleman Edificio Megamaxi	'1791706188001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Chujon Sam Javier	Restaurante Pekin	'Eduardo Wimper N28-42 Francisco De Orellana	'1710262112001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Ocaña Lopez Angel Floresmilo	Restaurante Pacifico	'Juan Del Valle Y S8-48 Gualberto Perez	'1800687350001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
Espinosa Valencia Jaime Rodrigo	Rev	'Mejia 453 Garcia Moreno	'1700301375001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Rincon La Ronda Servicios Y Banquetes Sa	Rincon La Ronda	'Bello Horizonte Av. Diego De Almagro	'1790646882001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Risco Loor Dario Javier	Risco Loor Dario Javier	'Diego Ibarra Sn Nicolas Aguilera	'1307946895001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Rizsau Sociedad Anonima	Rizsav	'Av. Eloy Alfaro Leonardo Murialdo	'1792055857001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Chavez Tapia Ana Lucia	Salon Anita	'Gonzalo Pizarro 808 Jose Rafael Delgado	'1706960588001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Costa Y Sierra Compañia De Alimentos Y Comidas Comalimsa S.A.	San Nicolas Costa Sierra	'Av. Diego De Almagro N26-10 Santa María	'1792042895001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Carpunto Cia. Ltda.	Sandry	'Panamericana Norte Sn Alfonso Moncayo	'1792101425001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Consortio Sandry Naciones Unidas	Sandry Naciones Unidas	'Av. 12 De Octubre 1474 Mariscal Foch	'1791822226001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Leon Jaramillo Lilian Lucia	Segundo Muelle	'Isabel La Catolica N24-883 Gangotena	'1705716536001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sihama Servicios Integrales De Hoteleria Ali	Sihama Cia. Ltda.	'Pasaje Andino S/N Garcia Moreno	'1791173724001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Comercializadora Y Servicios Bodstrom Cia. Ltda.	Spaghetti	'República Del Salvador N35-40 Portugal	'1791314085001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sport Planet Sa	Sportplanet	'Av. América Av. Naciones Unidas	'1791394712001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Padia Cia. Ltda.	Su Cebiche	'Juan Leon Mera N24-200 Calama	'1791005082001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Averbur Sur Restaurante Y Cava Cia. Ltda.	Sur Parrilla Gourmet	'Portugal E11-61 Catalina Aldaz	'1792044553001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Servicios Zelbik Cia. Ltda	Swisscorner	'Av. Eloy Alfaro Lote 10 A De Los Helechos	'1791751604001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Consortio Tip Top	Tip Top	'Av. Pedro Vicente Maldonado Sn Calvas Y Carrion	'1791860403001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Exetaste Cia. Ltda.	Tony Roma'S	'Av. Amazonas N36-152 Av. Naciones Unidas	'1791705548001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Optony S.A.	Tony Roma'S	'Av. Amazonas 36-152 Av Naciones Unidas	'1792056330001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Illesvel S.A	Tradicion Restaurant	'Av. Amazonas N4225 Isla Tortuga	'1791794087001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Uiosport Restaurantes S.A.	Uiosport Restaurantes S.A.	'Arnulfo Araujo S/N Av. Occidental Edificio Teleferico Quito	'1791990803001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Hugonotte S.A.	Vaco Y Vaca	'Av. Del Parque Sn Alonso De Torres Edificio Cc. El Bosque	'1792123755001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Antoisafood Cia. Ltda.	Vaco Y Vaca	'Av. Quitumbe Ñan Sn Av Moran Valverde	'1792246857001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Jasafood S.A.	Vaco Y Vaca	'Zaparos N52-77 Av. La Florida La Florida	'1792337313001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Workforce S.A.	Workforce S.A.	'Av. De Los Shyris N41-130 Isla Floreana	'1791978188001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Restaurant Orientgourmet Cia. Ltda.	Zao	'Av. Eloy Alfaro N10-16 San Dalvador	'1792225825001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	R.U.C.	Actividad	Ubicación Geográfica
Restaurante Zazu Cia. Ltda.	Zazu	'Mariano Aguilar Sn Martinez Carrion	'1792225493001	1561001	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Pastor Cabezas Susana De Las Mercedes	Bar Colegio Eufrasia	'Gaspar De Villarroel E7-38 Avenida De Los Shyrisa	'1701164160001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Trujillo Chavez Maria Teresa	Helados Conos Y Tulipanes	'Ambato Oe8-39 Imbabura	'1701484428001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Flor Ramirez Elvia Del Rocio	Quijuemadrwe	'Marieta De Veintimilla E4-192 Fray Alfonso Jerves	'1711109437001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Pineda Sotomayor Maria Del Carmen	Papitas A Lo Bestia	'Av. La Prensa S-32 Jose Falconi	'1711337228001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Sodetur Sa	No Disponible	'Av. De Los Shyris N33-90 Rusia	'1790646483001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Julicom Sa	Fridays	'Av. Naciones Unidas Av. 6 De Diciembre	'1791117050001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Aserlaco Sa	Crepes Y Waffles	'La Rabida Av. Orellana	'1791274156001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Arcgold Del Ecuador	Mc Donald'S	'Av. 6 De Diciembre Av. Patria	'1791308832001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Itfood Services Corp	No Disponible	'Corea 126 Av. Amazonas	'1791415132001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Prorapid Producto Alimenticio De Comida Rapida Cia. Ltda	Caravana Comida Rápida	'General Veintimilla E1-15 Av. 10 De Agosto	'1791740467001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Papizzec Cia. Ltda	Papa John'S	'Av. Naciones Unidas E10-50 Av. 6 De Diciembre	'1791957342001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Shemlon Sa	Shemlon	'Whymper N31-181 Av. 6 De Diciembre	'1792071984001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Deli Internacional Sa	No Disponible	'Corea Amazonas	'1792072018001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Tony Condado S.A. Contony	Tony Romas	'Av. La Prensa Sn Av Mariscal Sucre	'1792101387001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
Expressgrill Cia. Ltda.	Expressgrill	'Guayacanes Lote 4 Jose Bustos	'1792171946001	1561002	QUITO/PICHINCHA/SIERRA

Anexo 4: Modelo de la encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Proyecto "Menú Electrónico"



Objetivo General

Conocer la aceptación del Menú Electrónico por parte del mercado objetivo mediante el uso de encuestas para verificar la viabilidad de un proyecto de negocio.

Objetivos Específicos

- Conocer si el giro de negocio ya ha sido percibido por el mercado Objetivo
- Identificar las características más relevantes del Menú Electrónico que el mercado Objetivo percibe
- Conocer si la implementación del Menú Electrónico puede generar una ventaja competitiva y beneficios a futuro
- Determinar si existen restricciones a nivel de franquicia para la implementación del Menú Electrónico
- Identificar el rango de precios que el mercado Objetivo estaría dispuesto a pagar por la adquisición del dispositivo

Razón Social _____

Tipo de Restaurante

- Restaurante Individual
- Franquicia Nacional
- Franquicia Internacional

1.- ¿Ha escuchado hablar sobre Menús Electrónicos?

SI
NO

- Si su respuesta fué NO, continúe a la pregunta 3 sin responder la pregunta 2

2.- ¿Conoce usted algún restaurante que haya implementado este tipo de dispositivos?

SI
NO

¿Cuáles?

3.- Ordene según el grado de importancia del 1 al 6 donde 1 es más importante y 6 menos importante los siguientes atributos que posee el Menú Electrónico

- Estadísticas de venta a tiempo real.
- Incremento de la frecuencia de venta por cliente y por mesa.
- Identificación del sitio físico preferido de uso del restaurante para los clientes.
- Optimización del proceso de servicio y reducción de tiempos muertos.
- Minimización de errores, el cliente elige su pedido con precisión.
- Uso de promociones instantáneas para captar la atención del cliente.

4.- Ordene según el grado de importancia del 1 al 5 donde 1 es más importante y 5 menos importante los siguientes beneficios que el dispositivo brindaría a sus clientes.

- Mejora de la experiencia en el servicio.
- Reducción de tiempos de espera.
- Entretenimiento y Navegación.
- Información detallada sobre el platillo a degustar.
- Opción de utilizar el dispositivo en diferentes idiomas "Menú Internacional"

- 5.- ¿Cree usted que sus proveedores estarían interesados a publicitarse a través de este tipo de dispositivos?

SI ☐
NO ☐

¿Por qué?

- 6.- ¿Que factores consideraría usted podrían incrementarse con el uso de este dispositivo?
(Marque con una X)

-Frecuencia de Ventas. ☐
-Incremento de Clientes. ☐
-Fidelidad de la marca. ☐
-Satisfacción del Cliente. ☐
-Tiempo de estadia y e incremento de consumo ☐

- 7.- Si decide adquirir este producto, ¿De qué forma lo implementaría en el restaurante?

-General (Un panel ubicado a la entrada del restaurante donde los clientes escogen el platillo y la mesa)
-VIP (Zonas específicas ubicadas en el restaurante con servicio preferencial)
-Individual (Todas las mesas del restaurante)

☐
☐
☐

¿Por qué?

- 8.- ¿Las políticas internas de su establecimiento le permiten la adquisición de este tipo de dispositivos?

SI ☐
NO ☐

- 9.- Ordene según su criterio que menú posee una ventaja competitiva en cada atributo
(4 es líder y 1 es sin ventaja) (Orden Vertical)

COMPETENCIA	ATRIBUTOS			
	Uso de promociones instantáneas para captar la atención del cliente.	Incremento de la frecuencia de venta por cliente y por mesa.	Identificación del sitio físico preferido de uso del restaurante para los clientes.	Optimización del proceso de servicio y reducción de tiempos muertos.
Menu Hablado (Mesero)				
Menu Tradicional (Carta)				
Menu Digital Estático				
Menu Electrónico				

- 10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la implementación de cada dispositivo en su establecimiento?
(Pantalla táctil, software personalizado que posea las características del numeral 3)

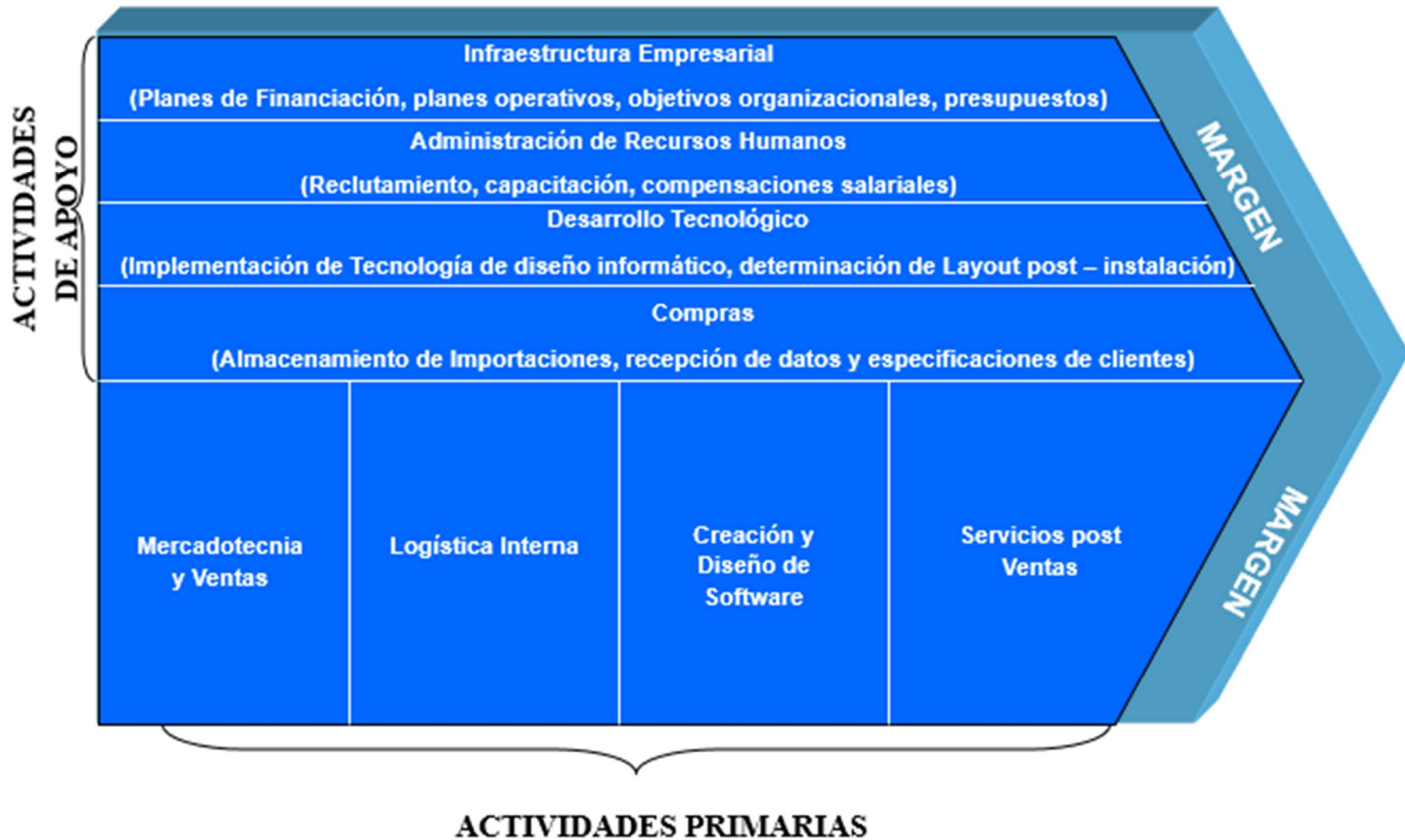
\$ 200.00 - \$ 350.00 ☐
\$ 351.00 - \$ 500.00 ☐
\$ 501.00 - \$ 650.00 ☐

Otro, Especifique:

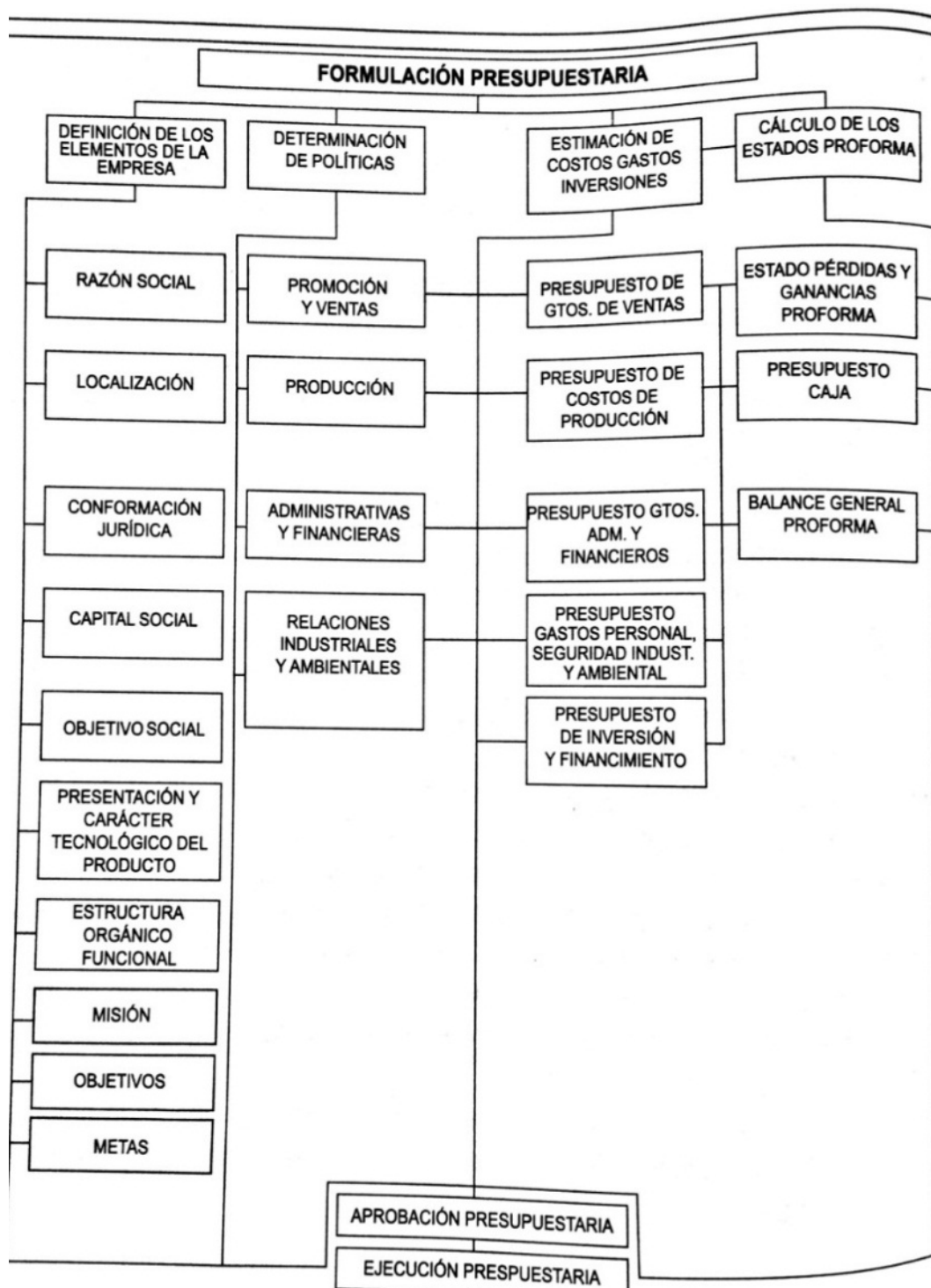
- 11.- Que tan beneficioso considera es el producto frente al costo que representa, relación "costo/beneficio"

Muy Beneficioso ☐
Poco Beneficioso ☐
Nada Beneficioso ☐

Anexo 5: Cadena de Valor



Anexo 6: Diagrama de articulación presupuestaria



Anexo 7: Cotización Howard Johnson

HOTEL HOWARD JOHNSON QUITO
ALEXANDRA
REGALADO | **COORDINADORA DE
EVENTOS**
mcadena@hojo.com.ec
T: (593 2) 2265265 ext. 1538

Quito, 13 de Marzo de 2015

Señor:
Diego Serrano
Ciudad.-

De nuestra consideración:

Es un placer para el Hotel Howard Johnson Quito cotizar su evento, confío que el excelente servicio y la calidad de atención que caracteriza a nuestra cadena hotelera internacional superarán sus expectativas.

Le invitamos también a conocer los espacios con los que contamos para que sus eventos sean acorde a sus necesidades.

Adjunto encontrará nuestras alternativas para el evento que tiene previsto realizar

SALONES:

Tenemos salones especiales para la realización de sus eventos tales como: Ruedas de prensa, **Seminarios, Lanzamientos**, Cócteles, Matrimonios, Bautizos, Almuerzos, Cenas o eventos especiales para sus invitados. Les ofrecemos además asesoría profesional en cuanto a música, flores, decoración de eventos, soporte técnico, equipos audiovisual, Internet banda ancha, tarifas competitivas y la alta calidad y servicio



Plan Bodas Howard Johnson

HOTEL HOWARD JOHNSON QUITO
ALEXANDRA
REGALADO | **COORDINADORA DE
EVENTOS**

mcadena@hojo.com.ec
T: (593 2) 2265265 ext. 1538

Incluye:

- Menú especial a Elección
- Degustación del Menú Buffet elegido para 3 personas
- Descorche Ilimitado
- Bebidas Soft Ilimitadas. Incluye Gaseosas, Agua Natural y Mineral, Hielo.
- Salón sin Costo por 6 horas
- Personal de Servicio por 5 horas
- Persona de Áreas Públicas
- Bocadillos a la 2da y 4ta hora del evento
- Asesoría en Logística y Montaje
- Mantelería a Elección
- Estación de Café y Aromáticas acompañando el servicio del Pastel
- Parquaderos sin costo de acuerdo a disponibilidad

Valor Por Persona: \$ 38.00usd + 22% de Impuestos
(Valor total con impuestos \$46.36)

OPCIONES DE MENU

❖ Entrada

- Crema de mariscos
- Crema de espárragos, tomate o champiñones con crutones de la casa
- Consomé Vermicela con pollo
- Consomé tagliatelli con albóndigas de pollo
- Sopa de cebolla al gratín
- Salpicón de mariscos
- Ceviche de camaron en salsa especial servido en copa Martini
- Enrollado de camaron
- Mariscos gratinados
- Sorpresa de camarones, pescado o mixto
- Carpaccio de salmón con vinagreta de mora
- Tian de roast beef
- Canelones de espinaca con jamón



Quito

- Crepe de pollo en salsa de vino
- Ensalada de pollo asado con perfume de naranja, nueces, manzana y hoja de espinaca.

HOTEL HOWARD JOHNSON QUITO
ALEXANDRA
REGALADO | **COORDINADORA DE
EVENTOS**

mcadena@hojo.com.ec
T: (593 2) 2265265 ext. 1538

❖ Sorbet

- Maracuyá
- Taxo
- Naranja
- Frutos rojos
- Uvilla
- Limón meyer
- Menta
- Frutos cítricos
- Hierba buena

❖ Platos fuertes

✓ (Combinación de 2 opciones a elección)

- Filet Mignón de pollo o carne
- Pechuga de pollo rellena con queso holandés
- Lomo fino de res al florentín
- Lomo fino de res a las tres pimientos
- Filete de pollo laqueado
- Filete de pollo al romero
- Filete de corvina en salsa de mariscos
- Lomo de cerdo en salsa de manzana y albahaca
- Lomo fino de res en salsa de hongos
- Medallón de cerdo enrollado
- Filete de pollo al curry
- Supremas de pollo rellenas con higo
- Callos a la madrileña
- Filete de pescado apanado con salsa dijon
- Canasta de camarones con apio y champiñones
- Filete de trucha con salsa de menta
- Chuleta ahumada con piña caramelizada
- Lasagna de pollo y champiñones



HOTEL HOWARD JOHNSON QUITO
ALEXANDRA
REGALADO | **COORDINADORA DE
EVENTOS**

mcadena@hojo.com.ec
T: (593 2) 2265265 ext. 1538

✓ **Guarnicion (Combinación de 2 opciones a elección)**

- Papa puente nuevo
- Papa croqueta rellena de jamon
- Papa pera
- Papa leona al horno con tomillo
- Papa dorada (torneada)
- Papa a la crema
- Papa salteada con aceitunas y pimientos
- Soufflé de papa y espinaca
- Papa al azafrán
- Papa risole
- Papa duquesa
- Pastel de papa
- Cilindros de papa a la oriental
- Puré de papa a la parmesana
- Vegetales a la parrilla
- Bouquet de vegetales al vapor
- Ensalada fresca del chef
- Antipasto de vegetales
- Rissoto de champiñones
- Hash Brown de yuca con tocino
- Vegetales a la parrilla
- Ratatouille
- Musgos de zanahoria y tocino

❖ **Postres**

- Trilogía de mousses a elección (maracuyá, taxo, naranjilla, mora, chocolate, menta, guanábana, frambuesa) bañado en salsa de frutos rojos con teja de caramelo
- Cheesecake oreo bañado en salsa de la casa con nido de caramelo
- Crepe de durazno o fresa bañado en salsa de chocolate acompañado de helado de vainilla
- Torta de manzana con nuez decorada con teja de chocolate blanco
- Torta tres leches tradicional o de chocolate con perfume de amaretto y nido de caramelo
- Copa de helado de la casa (2 sabores a elección) acompañada de fruta variada y galleta de la casa
- Tiramisú servido en copa Martini
- Mousse de café con base de fresa y salsa de la casa
- Cassatta Napolitana
- Helado marmoleado sobre cama de fresas



HOTEL HOWARD JOHNSON QUITO
ALEXANDRA
REGALADO | **COORDINADORA DE
EVENTOS**

mcadena@hojo.com.ec
T: (593 2) 2265265 ext. 1538

Fecha: Por confirmar
Horario: Por confirmar
Asistentes: 100 pax

PARQUEADEROS

El Hotel proporcionará parqueaderos sin costo adicional de acuerdo a disponibilidad.

Esta cotización no implica la reserva del salón, en caso de estar interesado en realizar su evento con nosotros debe comunicarlo a la mayor brevedad a una de nuestras coordinadoras de eventos y una vez cumplidos los requisitos de forma de pago y firma de contrato, quedará confirmada la reserva. Los precios y el salón se mantendrán vigentes para su evento cotizado hasta la fecha límite de confirmación. En espera de su decisión, para proceder a realizar la reservación del salón, elaboración del contrato y formalización de abono correspondiente.

FORMA DE PAGO DEL EVENTO

Particulares y Empresas sin crédito establecido: 50% en la fecha de confirmación del evento y firma del contrato, el 50% restante una semana antes de la realización del evento y un Voucher en garantía abierto para consumos adicionales.

Esperando poder contar con su grata preferencia, me suscribo.

Alexandra Regalado G.
Coordinadora de Eventos

Anexo 8: Cotización en revistas

Cotización Revista Ekos

EKOS



The collage features several covers of Ekos magazine, including issues No. 240, No. 241, and No. 242. The covers display various headlines such as 'SEGURO', 'Presenta un esp', and 'Res'. A circular logo in the bottom left corner of the collage reads 'Ekos 20 años haciendo historia' and '20 Años EKOS'.

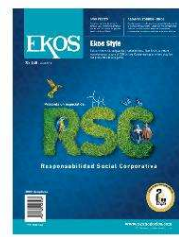
The full-page advertisement for 'Marca empleador' features the Ekos logo at the top left, followed by the headline 'Visitamos A...' and a sub-headline 'De Praxi es sinónimo de excelencia en la industria retail. La empresa guayaquileña abrió sus puertas a Revista Ekos para conocer de cerca su modelo de éxito.' Below this, the 'Marca empleador' logo is prominently displayed. At the bottom, there are images of several business cards for companies like 'BANCO PICHINCHA' and 'NORIN'. The website 'www.ekosnegocios.com' is listed at the bottom right.

Ekos 20 años haciendo historia
20 Años
EKOS

Perfil
COMERCIAL 2014



www.EKOSnegocios.com



Revista Ekos se distribuye mensualmente como cortesía a los tomadores de decisión de las empresas de mayor facturación en Ecuador y a funcionarios del sector público. El tiraje certificado de nuestro medio alcanza los 5 000 ejemplares por edición, con un promedio de cinco lectores por ejemplar. Su formato digital llega a una base certificada de 20 000 personas involucradas con el mundo empresarial. Nuestro portal registra 6 500 visitas diarias en promedio.

Producto

Revista Ekos presenta temas especiales y actualizados en *management* que sirven de guía a nuestros lectores al momento de tomar decisiones. Cuenta con secciones de alto valor como:

Nos Visitó: espacio de entrevista a los CEO de mayor relevancia.

Visitamos A: en esta sección conocemos de cerca el día a día de las principales industrias en el país.

Responsabilidad Social Corporativa: las empresas coautoras detallan sus actividades y avances en este tema.

Executive Training: su contenido resume la información estratégica de los programas desarrollados por la marca en el país.

Gestión Pública: un espacio de acercamiento del sector público con el sector privado, enfocado en el desarrollo de alianzas.

Perspectivas Económicas: cifras vitales del quehacer nacional.

Perfil del lector

Nuestros lectores son: ejecutivos y empresarios de nivel socioeconómico alto y medio, tomadores de decisión de las empresas más grandes de Ecuador: gerentes generales, gerentes de marketing, recursos humanos, proyectos, etc., de los diferentes sectores productivos del país, autoridades de Gobierno, embajadas, especialistas y profesionales, líderes de opinión, estudiantes e investigadores.



Encuétranos en:

QUITO

En Restaurantes como: Los Troncos, Sur, Carmine, TGI, Fridays, Segundo Muelle, Los Choris.

GUAYAQUIL

En Restaurantes como: La Casa Di Carlo, El Caracol Azul, Puerto Moro, Coccolón.

LOS MEJORES HOTELES DEL PAÍS

Oro Verde, Sonesta, JW Marriott, Akros, La Parc y Unipark.

LOS PRINCIPALES CLUBES SOCIALES DEL PAÍS

El Condado, Arrayanes, La Costa, La Unión, Bankers Club Guayaquil.

EN PERCHA

Fybeca, Libri Mundi, Supermaxi, Pharmacys y otros puntos importantes. También disponible en: Salas VIP Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

CALENDARIO EDITORIAL 2014



JULIO 07

Ranking Financiero / Zoom a la industria del reciclaje



AGOSTO 08

Ranking Empresarial Ekos Top 1000



SEPTIEMBRE 09

Las 100 marcas más recordadas / Megaobras del País.



OCTUBRE 10

Innovación en Ecuador / ADN del CEO IV edición / Zoom al sector de IT



NOVIEMBRE 11

Matriz Productiva / Zoom al sector Minero



DICIEMBRE 12

XI EKOS DE ORO.

TIRAJE 5,000

Formatos y tarifas

Precios 2014	Valor
PÁGINAS INICIALES DOBLES	\$3.000,00
1 PÁGINA DERECHA	\$1.500,00
1/2 PÁGINA	\$900,00
PÁGINAS ENFRENTADAS	\$2.400,00
CONTRA PORTADA EXTERIOR (contrato anual exclusivamente)	\$4.000,00
CONTRA PORTADA INTERIOR	\$2.000,00
INFORMACIÓN COMERCIAL (publirreportaje)	\$1.650,00
AUSPICIO SECCIÓN RSC	\$8000 paquete principal
	\$6500 paquete normal

Para la correcta recepción de artes, Revista Ekos solicita a sus clientes tener en cuenta los siguientes requerimientos técnicos:

- Incluir un exceso de 5 mm por cada lado adicionales al tamaño del formato.
- Incluir un margen de respeto de 5mm desde el borde del formato hacia adentro para los textos que el aviso contenga.
- Convertir todos los textos a curvas.
- Adjuntar todos los respaldos gráficos en formato EPS de Adobe Photoshop, en sistema de color CMYK.
- Enviar el arte en formato EPS de Adobe Illustrator CS6 o inferior.

Ekos Style

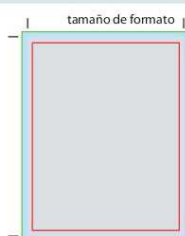


Estilo, tendencias, vanguardia y sofisticación...EKOS STYLE, la lectura complementaria para el CEO de hoy. Cuatro marcas premium detallan sus productos de alta gama cada mes.

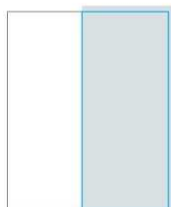
Formato 2 páginas enfrentadas

Valor: **1.650,00**

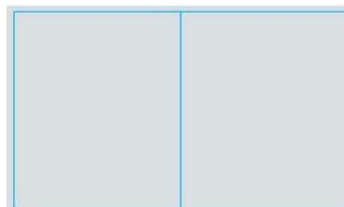
INFORMACIÓN TÉCNICA /



Una página
tamaño de arte: 22,1x29,6
tamaño de publicación:
21,5x29



1/2 página vertical
tamaño de arte: 11,75x30
tamaño de publicación:
10,75x29



Doble página
tamaño de arte: 44x28,5
tamaño de publicación:
43x29



1/2 página horizontal
tamaño de arte: 15,5x22,5
tamaño de publicación:
14,5x21,5

EKOS

Fechas de cierre comercial



Tarifario 2014

DIGITAL

www.EKOSnegocios.com

Visitas mensuales: **129.500**

Suscriptores Boletín: **21.000**

Tiempo que se queda la visita: **00:03:20**

Nuevas visitas: **61%**

Fans Facebook: **21.000**

Páginas Vistas: **320.000**

Formatos Banners portal / Precio mensual y anual

HP1 (3 banners rotativos) Tamaño: 728 x 90 px Precio mensual: \$ 850 Precio anual: \$ 8 160	HP2 (3 banners rotativos) Tamaño: 230 x 90 px Precio mensual: \$ 450 Precio anual: \$ 4 320
HP3, HP4, HP5 (3 banners rotativos "16 total") Tamaño: 230 x 90 px Precio mensual: \$ 400 Precio anual: \$ 3 840	Banner boletín (1 solo) Tamaño: boletín Precio mensual: \$ 250 Precio anual: N/A



Formatos Banners Guía Negocios

BG1 (inicio) Tamaño: 970 x 65 px Precio mensual: \$ 500 Precio anual: \$ 4 800	BG2 (Sector y empresas) Tamaño: 970 x 65 px Precio mensual: \$ 900
Paquete Básico Precio anual: \$ 800	Presentación destacada Logo, Link a su sitio web, descripción Listado de Productos Formulario directo de contacto Publicidad



Extras

- Catálogo de Productos
- Formulario directo de contacto
- Multimedia (video, flash, audio)
- Banner en N macrosectores o N subsectores
- Banner Rotativo home H3 o BG1 (Portal o Guía)
- Guía de Productos
- Actualización mensual de noticias en portal y redes sociales (actualidad empresarial)
- 2 Cambios anuales de información
- Promoción de eventos on line



* Banners en Guía Negocios no rotan

Cotización Revista Gatopardo

■ Medio: GATOPARDO

29

Tarifas

VIGENTES A PARTIR DEL 5 DE ENERO DEL 2014

TARIFAS

UBICACIÓN / FORMATO	MEDIDAS	TARIFA
Portada Interior + Pág. 3	41 X 27,5	2800
Contraportada interior+ Última Pág.	41 X 27,5	2800
Portada Interior	20,5 X 27,5	2000
Contraportada Exterior	20,5 X 27,5	2500
Contraportada Interior	20,5 X 27,5	2000
Página 3	20,5 X 27,5	2000
Doble página	41 X 27,5	2200
Página interior	20,5 X 27,5	1500

Especificaciones

Los avisos en portadas se publican en papel couché, páginas interiores en Lwc

Tamaño único: 1 Página

Circulación: 15 de Cada mes

Cierre de publicidad: 25 de cada mes

LAS TARIFAS NO INCLUYEN IVA.

revista
GATOPARDO

Cotización Revista Líderes



Medios Impresos



Medios Digitales



Contáctanos

Periódicos

Revistas

Suplementos

Clasificados

Cotiza ahora

1 MÓDULOS



2 TIPO DE AVISO

Comercial



3 SECCION

Indeterminada



4 PAGINA

Remitidos Int



5 COLOR

Full Color



6 FECHAS DE PUBLICACION

Selecciona una o varias fechas en el calendario



No. de Días Escogidos: 1

3.808,00

Precio NO INCLUYE IVA
Los precios están sujetos a cambios sin previo aviso.

Enviar

*Páginas determinadas y tamaños sujeto a disponibilidad de espacio Para mayor información realizar la consulta a través de [contáctanos](#)
*Cierre: Miércoles 5 días antes de la publicación
*Tarifas aplican a nivel nacional a partir de Enero del 2013.

EL COMERCIO

últimas noticias

LÍDERES

EL COMERCIO

revista Familia

EDUCACIÓN

Ecuador


Mapa del Sitio

Contáctanos

¿Cómo cotizar tu anuncio?

© Derechos reservados 2013 Grupo EL COMERCIO Queda prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio, de todos los contenidos sin autorización expresa de Grupo EL COMERCIO.

Anexo 9: Tasas de Interés Banco Pichincha

 BANCO PICHINCHA En confianza		TARIFARIO BANCO PICHINCHA								
1. CARGOS ASOCIADOS A CRÉDITO										
1.1 TASAS DE INTERES		Tasa Nominal								Tasa Efectiva
		COMERCIAL		CONSUMO		VIVIENDA		MICROEMPRESA		
De la entidad		TASA FIJA	TASA VARIABLE	TASA FIJA	TASA VARIABLE	TASA FIJA	TASA VARIABLE	TASA FIJA	TASA VARIABLE	
Crédito Dinamico (2)				15,18%						16,28%
Crédito Preciso (1)(2) (A)				15,18%						16,28%
Crédito Autoseguro 1 (A)				15,15%						16,25%
Préstamo Preferencial Diners PPD (A) (2) **				15,12%						16,21%
Crédito Productivo (2)(4) (A)										11,83%
De \$22,000 a \$200,000		11,20%								11,79%
De \$200,001 a \$1,000,000		9,74%								10,19%
De \$1,000,001 en adelante		8,92%								9,29%
Crédito Linea Abierta (garantia hipotecaria) (A) (2)					15,15%					16,25%
Crédito Habitar (1) (A) (2)							10,75%			11,30%
Crédito para adquisición de terrenos(hasta 5 años) (2)							10,75%			11,30%
Crédito Multihipoteca (2) (A)					15,20%					16,30%
Crédito Compatriota(2)							10,75%			11,30%

Anexo 10: Tasa de Interés Pasiva BCE

FECHA	VALOR
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %

Indicadores Relacionados

SPREAD (ACTIVA - PASIVA)